

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ TERMI, S.R.O.

ANALYSIS OF MOTIVATION SYSTEM IN THE FIRM

TERMI, S.R.O.

DP - PE - KPE - 200903

MARTINA BOTKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Petra Martincová, DiS., Termi, s.r.o. - jednatel firmy

Počet stran 81
Počet příloh 2

5. ledna 2009

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 5. ledna 2009

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomohli s vypracováním diplomové práce. Děkuji své rodině a přátelům za podporu a vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za cenné rady a konzultace. Dále děkuji majiteli a managementu firmy Termi, s.r.o. za poskytnuté informace a za čas, který mi věnovali.

Resumé

Benefity se staly velmi významnou motivační nabídkou pro zaměstnance a současně i výhodným způsobem odměňování, který nezatěžuje zaměstnavatele nadbytečnými odvody oproti klasickému zvýšení mzdy. Rozložení benefitů se liší nejen dle velikosti firmy, ale hlavně podle pracovního zařazení. Benefity v současné době hrají velmi významnou roli při získávání kvalitních a špičkových zaměstnanců. Systém benefitů se postupně optimalizuje a profesionalizuje podle přesných potřeb zaměstnanců jednotlivých firem a velké mezinárodní firmy si budují své vlastní velmi propracované systémy odměňování a motivací, které jsou stavěny na základě požadavků zaměstnanců a současně i na základě ekonomické výhodnosti pro zaměstnavatele. Význam benefitů je tak vysoký, že jejich poskytování je upraveno Zákonem o dani z příjmu.

Klíčová slova

benefit

motivace

daňová uznatelnost nákladů

Summary

Benefits have become a very important incentive for employees as well as convenient way of remuneration which doesn't burden employers with extra payments unlike an ordinary wage-increase. The range of benefits varies depending on an employee's job position as well as the company they work for. Benefits have also become a great bargaining tool when it comes to recruiting skilled and qualified staff. The benefit system is reviewed and changed on a regular basis to suit every company. Large international companies design their own highly efficient remuneration and bonus system which is based as much on employee's requirements as it is on economic merits for the employers. The benefit system is considered so important that it is regulated by income taxation.

Keywords

benefit

motivation

tax accepted expense

Obsah

1.	Motivace	12
1.1.	Teorie motivace	13
1.1.1.	Teorie instrumentality	13
1.1.2.	Maslowova teorie	14
1.1.3.	Herzbergova teorie	17
1.1.4.	Další teorie motivace.....	18
2.	Odměňování pracovníků.....	19
2.1.	Způsoby odměňování.....	19
2.1.1.	Odměňování podle výkonu	20
2.1.2.	Odměňování podle schopností	21
2.1.3.	Odměňování podle znalostí a dovedností.....	22
2.1.4.	Odměňování podle přínosu	23
2.1.5.	Odměňování za očekávané výsledky práce.....	23
2.2.	Zaměstnanecké výhody	24
2.3.	Druhy benefitů	25
2.4.	Benefity v České republice	26
2.4.1.	Příspěvky na stravování	28
2.4.2.	Penzijní a životní připojištění.....	29
2.4.3.	Nápoje na pracovišti.....	30
2.4.4.	Služební auto k soukromým účelům	31
2.4.5.	Příspěvek na vzdělávání	32
2.4.6.	Sport, kultura, rekreace, zdraví	33
2.4.7.	Zvýhodněné půjčky	33
2.4.8.	Nepeněžní benefity.....	34
2.4.9.	Další benefity	35
2.5.	Benefity na Slovensku	35
2.6.	Srovnání benefitů v ČR a na Slovensku.....	36
3.	Zaměstnanecké benefity z hlediska daňového systému.....	38
3.1.	Zákon o daních z příjmů	38
3.1.1.	Daňová uznatelnost nákladů.....	40
4.	Prezentace firmy	45
5.	Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod ve firmě.....	45
6.	Analýza zaměstnaneckých výhod ve firmě	47
7.	Propočet nákladů zaměstnavatele na poskytnuté stravenky	57
7.1.	Stravenky 50,-Kč	58
7.2.	Stravenky 60,-Kč	64
7.3.	Stravenky 80,-Kč	70
7.4.	Závěrečné shrnutí.....	73
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury	77
	Seznam tabulek.....	79
	Seznam grafů a obrázků	80
	Seznam příloh.....	81

Seznam zkratek

aj.	a jiné
APF	Asociace penzijních fondů
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DP	diplomová práce
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ing.	inženýr
kap.	kapitola
Kč	koruna česká
mil.	milion
např.	například
odst.	odstavec
písm.	písmeno
r.	rok
Sb.	sbírka
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
ZDP	zákon o dani z příjmu

Úvod

Motivace lidí v pracovním procesu se od počátečních teorií ze začátku 19. století, které se zabývaly pouze motivací ke zvýšení výkonu lidí, rozvinuly do teorií o potřebách zaměstnanců uspokojovat své potřeby nejen materiální, ale také duševní, rozvíjet svůj osobní potenciál, pečovat o zdraví a svůj sociální a kulturní rozvoj. Stručný přehled a charakteristiku motivačních teorií uvádí první část diplomové práce.

S motivací souvisí problematika odměňování, které se věnuje druhá kapitola práce. Charakterizuje různé způsoby odměňování a uvádí přednosti a úskalí při používání různých postupů a hledisek, podle kterých jsou pracovníci odměňováni.

Managementy současných moderních firem využívají ve své personální politice ve stále větší míře zaměstnanecké výhody – benefity. Jejich objem, skladba i rozsah jsou podobné ve firmách podobné velikosti, v současné době je podle průzkumů poskytuje zaměstnancům více než 90% českých firem. Některé zaměstnanecké benefity, jako je například poskytnutí služebního mobilního telefonu i k soukromým účelům, jsou na určitých pracovních pozicích považovány za běžný standard a zaměstnanci je jako benefit nevnímají. Druhy benefitů a jejich rozšíření v České republice a srovnání se Slovenskem jsou náplní třetí části práce.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je u nás legislativně ošetřeno. Některé náklady na zaměstnanecké výhody mohou zaměstnavatelé uplatňovat jako daňově uznatelné, pro zaměstnance jsou benefity v nepeněžní formě většinou osvobozeny od daně z příjmu i od odvodů do zdravotního a sociálního pojištění. Často poskytované zaměstnanecké výhody z pohledu daňového zákona a některé změny, které přineslo přijetí reformy veřejných financí, uvádí čtvrtá část diplomové práce.

Poslední pátá část analyzuje poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě Termi, s.r.o.. Bylo provedeno vyhodnocení systému zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnanců

z různých hledisek (pracovní pozice, věkové složení, nejvyšší dosažené vzdělání atd.) na základě dotazníkového šetření.

Výsledky průzkumu jsou základem návrhu úpravy systému poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnancům firmy, jehož součástí je i zhodnocení ekonomického přínosu zaměstnancům a firmě.

Tato DP vznikla v rámci výzkumného projektu „Nové výzvy pro podnikatele 21. století: „CSR, Lidský kapitál, Gender Studies a Environmentální management" s využitím zahraničních zkušeností" realizovaného za finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci.

1. Motivace

Motivací se v psychologii označuje „souhrn dynamických, aktivačních činitelů, které určují ráz a intenzitu chování a jednání jedince. Motivace se projevuje ve vztahu k podnětům, na něž jedinec reaguje podle svého vnitřního, motivačního zaměření. Různé motivy se mohou navzájem posilovat, doplňovat nebo mohou být v konfliktu. Za prvotní impuls motivace je považován motiv. Z jednotlivých motivů se vytváří motivace, jež má určité hierarchické uspořádání podle míry důležitosti jednotlivých potřeb a jím odpovídajících motivů.¹

Tento pojem vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Motiv proto lze chápat jako vnitřní pohnutku, která člověka podněcuje k určitému jednání. Motivace má proměnlivý ráz daný aktuální silou jednotlivých motivů, mívá však i stálejší strukturu související se zájmy a zaměřením osobnosti a hodnotovou orientací jedince.¹

Stimulací se rozumí podněcování a povzbuzování jedinců nebo kolektivu k dosažení vyššího výkonu vnějším působením na psychiku člověka. V důsledku toho dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace. [6] Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jenom, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází. [1]

Motivace pracovní, která vychází z obecných teorií motivace, je na jednom z předních míst zájmu manažerů firem v oblasti vedení pracovníků a vedení pracovních kolektivů a stala se hlavním prvkem řízení. Proces motivace je velmi komplikovaný, a pokud má být efektivní,

¹ Všeobecná encyklopedie, 5. svazek, 1. vyd. Praha: Diderot, 1999. ISBN 80-902555-7-4. s. 251

musí vycházet z konkrétní situace, rozboru a poznání stavu v dané organizaci, firmě. Motivační systémy jsou založeny na hmotných i nehmotných pobídkách.

1.1. Teorie motivace

Teorie motivace vysvětlují způsob chování lidí, důvody jejich úsilí v určitém směru, faktory, které na ně působí a ovlivňují jejich vztah k práci, pracovní výkon, optimální využití jejich schopností. Z obecných teorií motivace vychází motivace pracovní, to znamená vést podřízené pracovníky i celé pracovní kolektivy tak, aby jejich smýšlení, chování, pracovní nasazení, zainteresovanost, aktivita apod. uspokojovaly potřebu jejich osobního prospěchu a přitom byly v souladu s potřebami, záměry a cíli vedení firmy. Pokud není dostatečně motivováno chování a jednání lidí, nelze v takovém případě vytyčovat cíle a očekávat jejich splnění.

1.1.1. Teorie instrumentality

Počátky teorie motivace a motivačních koncepcí spadají do druhé poloviny 19. století. Jednou z prvních teorií motivace je teorie instrumentality, která má původ v tzv. taylorismu. „Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.²

Podle Taylorovy teorie, které zveřejnil v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911), je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich odměny.²

² Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. s. 223

Východiska této teorie můžeme shrnout do tří bodů

- člověk je primárně motivován monetárními (peněžními) podněty, ve svém jednání je pasivní, ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly
- člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy;
- nechut' k práci je základem lidské povahy, proto lidé musí být kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu.

Praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.³

V některých případech může tato teorie přinášet i pozitivní výsledky, avšak jejím nedostatkem je především to, že neuvažuje žádné další lidské potřeby, ani se nezabývá působení dalších vlivů, jako jsou například vztahy mezi pracovníky, kterými může být systém řízení a kontroly velmi ovlivněn. [6]

1.1.2. Maslowova teorie

V teoriích motivace, které vznikaly na počátku 20. století, se začaly objevovat kromě peněžních podnětů i podněty a faktory motivace sociální a psychologické. Člověk je podle těchto teorií motivován především sociálními potřebami, objevují se také vlivy vzájemných vztahů mezi pracovníky a jejich význam pro vedoucí pracovníky. Tyto teorie vycházejí z tzv. **koncepce sociálního člověka**. [6]

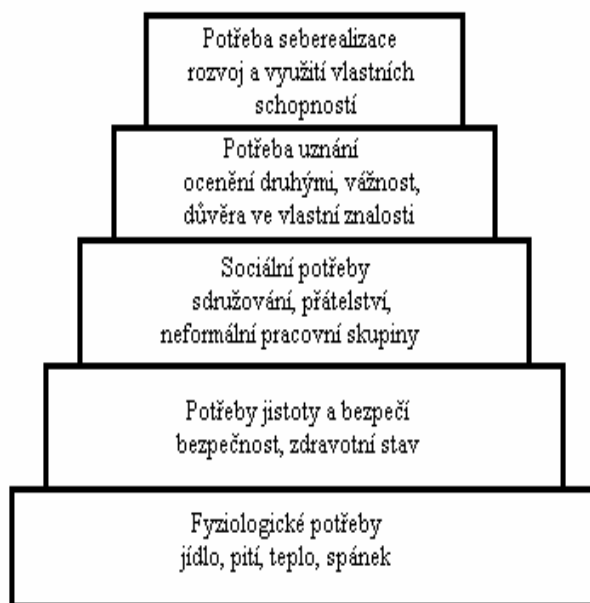
³ Veber, J. Management, 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5. s. 64

Mezi **koncepty uspokojování potřeb** je nejznámější **Maslowova hierarchie potřeb** (1943), ve které autor tvrdí, že potřeby lidí, které ovlivňují jednání člověka, se dají hierarchicky uspořádat a vytvořit jejich hierarchickou strukturu. Ve struktuře rozlišuje dvě hlavní skupiny:

- a) potřeby **odstranění** nějakého nedostatku (D-potřeby, Deficiency Needs)
- b) potřebami **dosažení** něčeho (B-potřeby, Being Values)

Rozdíl v uspokojování potřeb D skupiny a B skupiny spočívá v tom, že neuspokojení D-potřeb vyvolává v člověku úzkost a pouze snahu tento nedostatek odstranit, zatímco naplnění potřeby skupiny B motivuje jedince k dosažení vyšší potřeby této skupiny. Původní Maslowův model byl pětiúrovňový (obr. 1).

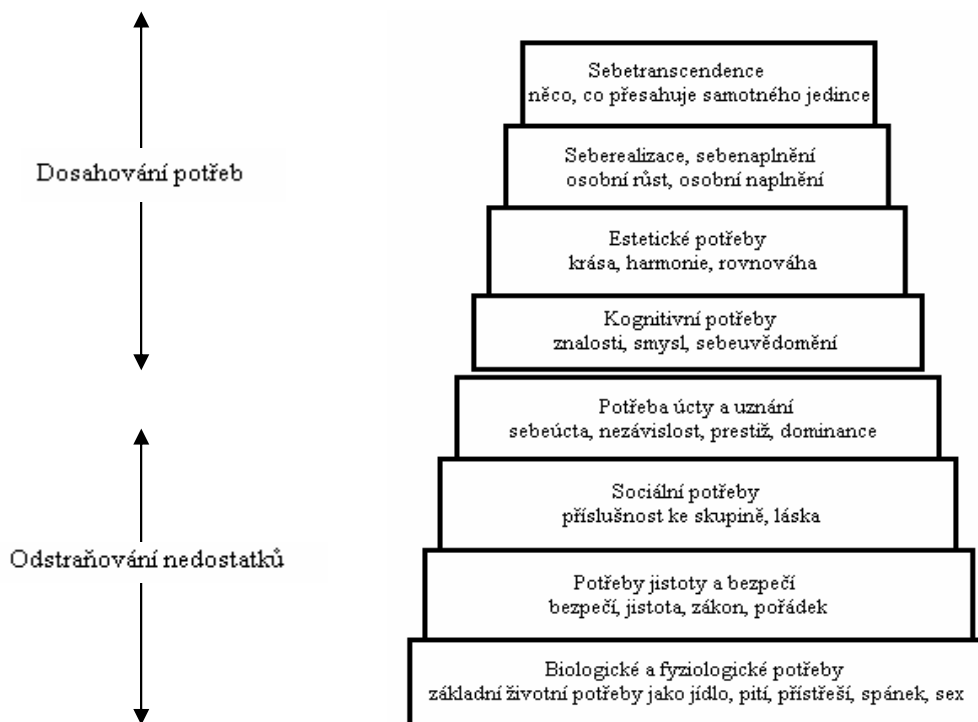
Obrázek 1. Maslowův pětiúrovňový model hierarchického uspořádání potřeb



Zdroj: Veber, J. Management, 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 65

Postupně Maslow teorii upravoval a model hierarchie doplnil na osmiúrovňový (obr. 2)

Obrázek 2. Maslowovův osmiúrovňový model hierarchického uspořádání potřeb



Zdroj: www.vedeme.cz

Člověk se nejprve snaží uspokojit potřeby nižší úrovně (v nejnižší úrovni potřeby biologické a fyziologické), teprve po jejich naplnění se projeví potřeba uspokojit potřeby v úrovni vyšší. V konfliktních situacích převládá nižší potřeba nad výše postavenou.

Jestliže se převede tato hierarchie do oblasti pracovní motivace, hierarchie by vypadala tak, že nejprve by na žebříčku stála mzda. Plní zde funkci fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb. Na dalším stupni by se objevila pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana. Třetí stupeň by tvořilo přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích, následovaly by tituly, symboly statutu, povýšení, respekt a pocit úspěšnosti. Nejvýše pak stojí pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopnosti (obr. 3).

Obrázek 3. Aplikace Maslowovy hierarchie potřeb v pracovní motivaci



Zdroj: Veber, J. Management, 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 65

1.1.3. Herzbergova teorie

Herzbergův model je označován jako teorie dvou faktorů. První skupina faktorů, které označuje jako satisfaktory nebo také motivátory, motivují pracovníky pozitivně, ovlivňují pracovní spokojenost, mají velkou motivační sílu. Do této skupiny patří např. úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Faktory, které zapříčiňují pracovní nespokojenost, se podle Herzberga zcela odlišují od faktorů první skupiny. Herzberg je označuje jako faktory udržovací neboli hygienické. V této skupině se objevují pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, bezpečí, firemní politika, dozor. Vliv těchto faktorů na pozitivní postoje k práci je velmi malý. Kritici Herzbergově teorii vytýkají, že spokojenost a výkon jsou poměrně nezávislé proměnné a stejně jako Maslowova teorie že příliš zjednodušuje situaci. [6]

1.1.4. Další teorie motivace

Motivací lidí v pracovním procesu se zabývá mnoho dalších teorií. Např. Alderferova teorie, Vroomova teorie, Lathamova a Lockova teorie, Adamsova teorie, McGregorova teorie aj.

Alderferova teorie tří kategorií potřeb – teorie ERG, kde E představují potřeby existenční, R jsou potřeby sociálních vztahů a G jsou potřeby dalšího osobního růstu.

Vroomova teorie se zakládá na tom, že existuje vztah mezi stupněm přitažlivosti nebo atraktivity cíle a intenzitou úsilí vynaložené k jeho dosažení. Pokud pracovníkova snaha povede k výsledkům jako je například vyšší plat nebo povýšení, bude pak svoji činnost vykonávat usilovněji. Pokud bude snaha úspěšná a cíle dosáhne, ovlivní to příznivě jeho další výkony. Teorie dává vysvětlení, proč vnější peněžní motivace jako například prémie, funguje, jen když úsilí a odměna jsou zřetelně propojeny a hodnota stojí za úsilí. Pokud pracovník neví, jak tuto odměnu a za co získá, své úsilí neinvestuje.

Lathamova a Lockova teorie cíle vychází z myšlenky, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud se pracovníkům stanoví specifické cíle. Tyto cíle musí být sice obtížné, ale zároveň přijatelné a musí existovat odezva nebo zpětná vazba na výkon. Cíle by se měly projednat a odsouhlasit a jejich dosahování by mělo podporovat vedení. Klíčová je v tomto případě zpětná vazba.

Adamsova teorie mluví o srovnávání se pracovníka s okolím. Pracovník posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a výsledky jiných. Na základě toho zde pak dochází k subjektivnímu dojmu spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Pokud si pracovník myslí, že jeho úsilí je vyšší a zisk nižší než u ostatních, může pak dojít ke snížení úsilí, aby nerovnost vyrovnal, nebo se bude snažit dosáhnout zvýšení zisku. Pokud se to nepodaří, tak svoji výkonnost sníží. Pokud se s lidmi zachází slušně, jsou motivováni, jinak jsou demotivováni.

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y se od ostatních teorií odlišuje. Zdůrazňuje dva typy pracovníků. Kategorii X představují pracovníci, kteří neradi pracují a práci se pokouší vyhýbat. Pokud je takový pracovník nucen cokoli udělat, udělá pouze to nejnutnější. Rozhodně není možné očekávat přílišnou aktivitu nebo přemýšlení nad prací. Tato kategorie pracovníků musí být k práci vedena, motivována a kontrolována. Naproti tomu pracovníci typu Y jsou aktivní, vynalézaví a tvořiví, ochotní přijmout zodpovědnost. Takoví pracovníci se dají ovlivnit, když se zaměří na povzbuzování k samotné práci, pozitivně se oceňují jejich výsledky a vytváří se jim příležitost pro osobní růst. [9]

2. Odměňování pracovníků

Odměňování má obecně dvojí úlohu. Mělo by pracovníky podněcovat k výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů a prohlubovat jejich schopnosti nebo dovednosti. Druhá úloha souvisí s oceňováním a odměňováním pracovníků za vykonanou práci a s poskytováním uznání.

Stále více se ukazuje, že pracovník přispívá do organizace nejen svými výsledky, ale i tím, co do firmy přináší a co do své práce vkládá. Pracovník je odměňován nejen za svůj výkon, ale i schopnosti. Tento způsob odměňování pracovníka motivuje k lepšímu výkonu a rozvoji dovedností. Je správné toto odměňování diferencovat na základě výsledků a přispění. Pokud jsou kritéria stanovena správně a spravedlivě a pracovník je s nimi obeznámen, přispívá to i lepším vztahům v organizaci. Tento způsob dává jasně najevo, že pracovní výkon a schopnosti jsou důležité.

2.1. Způsoby odměňování

Odměňování pracovníka za jeho zásluhy může mít několik podob. Jednou z nich je určité pevné zvýšení základního tarifu. Předpokládá se, že pracovník bude stále výkonnějším a měl by proto být odměňován trvalým zvýšením mzdy nebo platu. Druhou podobu může

plnit určité množství peněz, které si pracovník zaslouží. Může jít o odměnu, bonus za splnění úkolu nebo odměnu za trvale vysoký výkon.

Zásluhové odměňování umožňuje firmě řadu věcí. Například se vytváří jasný vztah mezi odměnou a výkonem a na druhé straně schopnostmi a dovednostmi, vytváří se a upevňuje kultura, která je orientovaná na výkon. Firma dává najevo, že uznává význam rozvíjení dovedností a schopností, odměňuje a podporuje týmové i individuální úsilí, přitahuje a získává pracovníky, kteří věří, že jsou schopni přinášet výsledky a podle toho samozřejmě budou odměňováni. Firma zlepšuje konkurenceschopnost odměňování a oddanost pracovníků tím, že se mohou podílet na úspěchu firmy.

K tomu, aby byl tento systém odměňování účinný, musí mít firma jasně stanovené své cíle a být ochotna k jejich dosažení investovat prostředky. Pracovníci by měli být hodnoceni podle jejich přispění k plnění firemních cílů. Měli by vědět, že za své úsilí, své výsledky, schopnosti a svůj přínos budou patřičně odměněni. Cíle a požadované normy výkonu by měly být jasně dané, stejně tak i systém odměn. Odměna by měla následovat v co nejkratší době po splnění cíle. [3]

2.1.1. Odměňování podle výkonu

Při odměňování podle výkonu hraje důležitou roli zvýšení platu nebo bonus v závislosti na hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Hlavními rysy odměňování jsou mzdová struktura, která poskytuje prostor pro zvyšování mzdy, dále pak růst mzdy a výkon, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd je určena dosaženou klasifikací a posledním rysem je zpomalující se zvyšování, kdy zvyšování mzdy vázané na výkon je obvykle plánováno tak, aby se v rámci stupně zpomalovalo.

Mezi výhody tohoto způsobu lze zařadit to, že motivuje, přináší správné sdělení, nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce. Odměňovat lidi podle jejich výkonu je správné a spravedlivé. Odměňovat podle výkonu má i své nevýhody. Není zaručeno, že tento způsob bude motivovat. Pokud pracovník nebude odměněn za celý

výkon, povede to spíše k demotivaci. Může být obtížné najít správná měřítka a ukazatele výkonu. Pokud se pracovníci soustředí na dosažení kvantitativních cílů, může to vést ke špatné kvalitě výkonu.

2.1.2. Odměňování podle schopností

Odměňovat pracovníky podle schopností umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností. Pracovníci jsou odměňováni za schopnost efektivně pracovat. Posuzování jsou podle předem vypracovaného profilu nebo systému schopností, které jsou potřeba pro výkon jednotlivých pracovních míst. Úroveň dosažených schopností konkrétního pracovníka se odvíjí od plně efektivního jedince. Toto hodnocení má pak vliv na zvýšení mzdy.

Oproti odměňování podle výkonu je tento způsob založen na odpovídajícím, dohodnutém systému schopností nebo kvalifikací a ne na dosažení konkrétních výsledků v podobě cílů, které by se měly splnit. Nevýhody souvisejí hlavně s obtížností posuzování úrovně jednotlivých schopností a měření. Je velmi těžké ověřit v plné míře všechny schopnosti člověka.

Pokud má zavedení tohoto způsobu odměňování fungovat, musejí existovat systémy schopností vytvořené na základě důkladného výzkumu a analýzy, k dispozici musejí být spolehlivé, spravedlivé, přiměřené a důsledné metody posuzování schopností a všichni pracovníci musejí být proškoleni, jak celý proces funguje a měli by v něj věřit.

Odměňovat podle schopností se uplatňuje spíše u vzdělaných pracovníků, kteří pracují se znalostmi a informacemi. Tento způsob se dá uplatnit ve firmě, která se zaměřuje na flexibilitu, adaptabilitu a soustavný rozvoj.

2.1.3. Odměňování podle znalostí a dovedností

V této metodě je zvýšení platu spojeno s rozsahem, druhem a hloubkou znalostí a dovedností, která pracovník získal a je schopen používat i jak efektivně vykonává úkoly řady různých pracovních míst. Firmy uplatňují myšlenku odměňování za dovednosti a znalosti různě. V současné době se používají tři přístupy.

První je **hierarchický model**, který znalosti a dovednosti uspořádává hierarchicky, od nejjednodušších po složitější. Pracovníkům se zvyšuje mzda za každý zvládnutý vyšší stupeň.

Druhý je **model stavebních bloků**, který se zakládá na předpokladu, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé a lze si je v libovolném pořadí osvojit. Pracovníci podle tohoto modelu stojí na vstupním bloku prací a zvládání jiných bloků může záviset na potřebách firmy.

Posledním je **model bodových přírůstků**, který se podobá předchozímu modelu. K použití tohoto modelu dochází, když existuje mnoho nových znalostí a dovedností, jejichž hodnota není stejná a pracovníci je mohou získat. Jednotlivé skupiny znalostí a dovedností jsou obodovány, a jak je pracovníci získávají, jsou jim připočítávány body.

Způsob odměňovat za znalosti a dovednosti podporuje flexibilitu pracovníků, usnadňuje zavádění nové techniky a technologie a rychlé změny sortimentu, vede ke zvýšení konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce a může přispět i ke snížení nákladů práce. Na druhé straně je tento způsob odměňování nákladnější, protože vyvolává tlak i na náklady vzdělávání a rozvoje pracovníků. Hrozí i problém povrchního zvládnutí příslušných znalostí a dovedností a s tím spojené nebezpečí, že pracovníci budou odměněni jen za doklad o vzdělání a nikoliv za skutečnou práci.

2.1.4. Odměňování podle přínosu

Podle tohoto modelu jsou pracovníci odměňováni za své výsledky i schopnosti a kvalitu. Odměňování jsou nejen za to, čeho dosáhli, ale i jak toho dosáhli. Jde zde o kombinaci rysů odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností. Využití tohoto modelu je vhodné tam, kde je při rozhodování o odměnách potřebný vyvážený a všestranný přístup, kde se klade důraz nejen na výkon, ale i na schopnost výkonu, flexibilitu, víceoborovost a připravenost na změny.

2.1.5. Odměňování za očekávané výsledky práce

Tento způsob je méně známý. Je založen na dohodě, kdy pracovník dostane odměnu za soubor prací za dohodnutý výkon. Pracovník se k němu zavazuje provést ho během určitého období v odpovídající množství a kvalitě. Během tohoto období je pracovníkovi vyplácena určitá pevná částka, která v sobě zahrnuje výkonnostní složku. Předpokládá se totiž, že pracovník daný úkol splní. Ten má jistotu příjmu během dohodnutého období a má možnost případné výkyvy ve svém výkonu vyrovnat. Po skončení období dochází k vyhodnocení, které může mít vliv na stanovení mzdy pro další období.

Aby bylo možné tento model použít, je třeba přesně stanovit očekávané výsledky a mít možnost kontroly, důkladného plánování a stanovení přesných pracovních postupů. Model je používán především u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků.

Typickým příkladem tohoto postupu je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. U mzdy s měřeným denním výkonem má pracovník pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon se stále soustavně, aby mohl být případně motivován ke zlepšení výkonu. Programovou mzdu tvoří pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu. Pokud pracovník splní program včas, v daném množství a kvalitě, vyplatí se mu dohodnutá mzda, která obsahuje určitý podíl pohyblivé složky. O tu může pracovník zcela nebo částečně přijít, když nesplní některé ze zadaných kritérií. [3]

2.2. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecká výhoda - benefit ve významu ekonomická nebo nefinanční výhoda pro zaměstnance firmy, tzv. zaměstnanecký benefit, je jednou z možností zaměstnavatele jak odměňovat zaměstnance, motivovat je k vyšší produktivitě práce, zvyšovat pocit sounáležitosti s firmou a přispět k loajalitě k zaměstnavateli. Je zřejmé, že spokojený zaměstnanec vytváří ve firmě dobrou atmosféru, lépe a efektivněji pracuje, přispívá k šíření dobrého jména a značky firmy, čímž pak firma snadněji získává nové klienty nebo kvalitní zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity rovněž pomáhají zaměstnavateli udržet kvalitní zaměstnance, protože najít náhradníka požadované úrovně za zaměstnance, který např. přešel ke konkurenci, je pro firmu náročné nejen finančně, ale i časově⁴

Absence zaměstnaneckých benefitů, které jiné firmy běžně poskytují, by se mohla nepříznivě projevit v konkurenčním boji o získávání a stabilizaci kvalitních pracovníků. V současné době již existují firmy, které vytvářejí benefitní systém na objednávku firem tzv. na míru, oblíbenými se stávají benefity formou balíčků.

Podle Jana Šíbala, ředitele ING Employee Benefit, firmy spatřují přínosy zaměstnaneckých výhod zejména v daňové výhodnosti, stabilizaci a motivaci zaměstnanců, budování dobrých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Benefity jsou také součástí firemní kultury a zlepšují image firmy. [28]

⁴ BOTKOVÁ, M. Zaměstnanecké výhody a jejich využití ve firmách v České republice a na Slovensku. In Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

2.3. Druhy benefitů

Způsobů, kterými zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance, existuje celá řada. Jednou z možností je peněžní forma jako jsou různé poukázky nebo věci, které zaměstnanci ušetří peníze. Zaměstnavatel může volit i nepeněžní formu. Sem se dá zařadit volná pracovní doba nebo určitý typ nadstandardní dovolené.⁴

Zaměstnanecké benefity lze rozlišit například také podle toho, jakému počtu nebo skupinám zaměstnanců jsou poskytovány.

Benefity poskytované všem zaměstnancům:

- § na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění,
- § na stravování (stravenky, závodní stravování),
- § na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- § na sportovní a kulturní akce,
- § na vzdělávací kurzy a školení,
- § hrazení zdravotních prohlídek,
- § na masáže, rehabilitaci a posilování,
- § nákup vitaminových přípravků,
- § zvýhodněné půjčky,
- § dary k životním a jiným výročím,
- § prodej produktů firmy za ceny nižší než na trhu,
- § poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti občerstvení na pracovišti.

Benefity poskytované vybrané skupině zaměstnanců:

- § používání služebního auta i pro soukromé účely,
- § zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- § poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- § opční akciové programy pro manažery,
- § poskytování zaměstnaneckých akcií.

Benefity poskytované individuálně dle potřeby

- § podpora při neštěstí v rodině zaměstnance,
- § při živelní pohromě,
- § při dlouhodobé nemoci,
- § při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance⁵.

2.4. Benefity v České republice

Většina středních a velkých firem u nás zařadila systémy poskytování zaměstnaneckých benefitů do své personální politiky. Elena Ondrová uvádí v článku „Zaměstnavatelé motivují zaměstnance příspěvkem“, že 93% velkých českých firem využívá různých zaměstnaneckých výhod. [22]

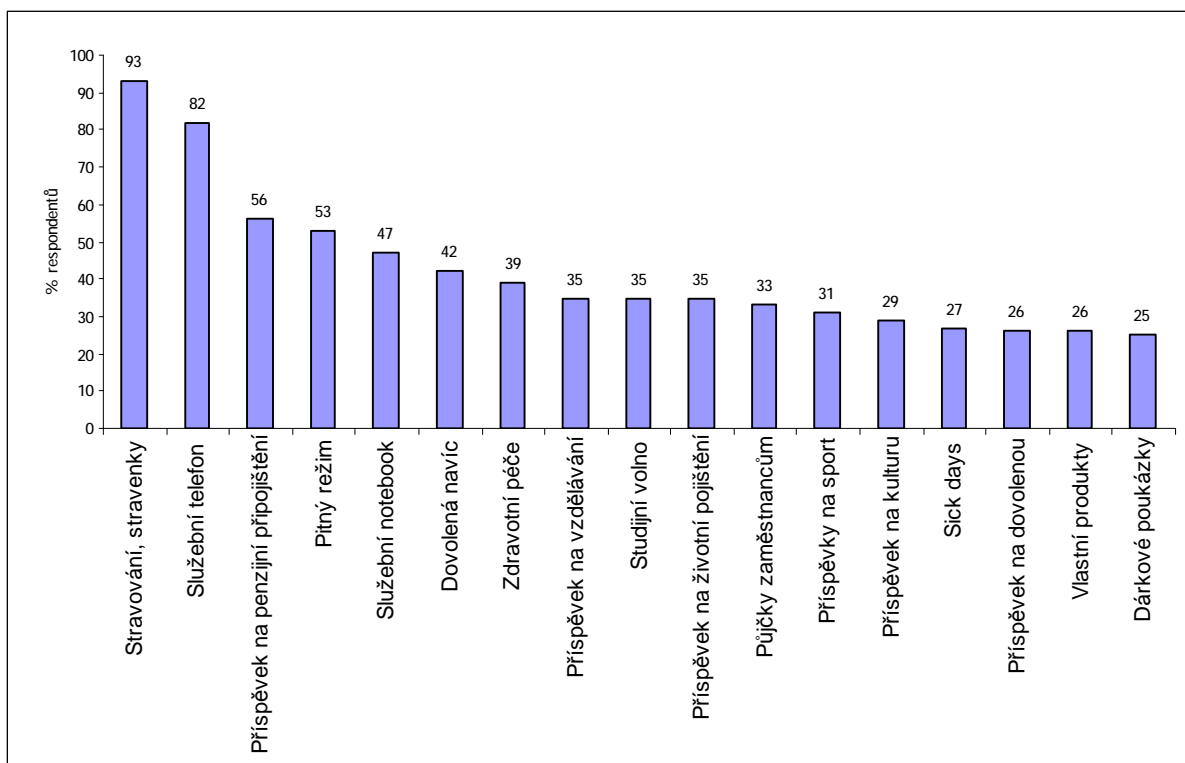
Stejný výsledek zaznamenal i průzkum agentury Ogilvy Public Relations, který agentura provedla mezi stovkou největších firem v České republice. V menších firmách poskytují zaměstnanecké benefity zaměstnavatelé v menší míře a jedním z důvodů je i nedostatečná orientace zaměstnavatelů v dané problematice z hlediska platné legislativy. [26]

Podle průzkumu, který provedla firma Sodexho, patří vedle příspěvku na stravování (93 % zaměstnavatelů) mezi nejvíce rozšířené benefity také služební telefon (82 %), příspěvek na penzijní připojištění (56 %), služební notebook (47 %) či firemní auto (45 %), které ovšem nejsou poskytovány všem zaměstnancům ve společnosti. Oblíbené jsou také volnočasové benefity, především příspěvky na kulturu, dovolenou, sport, zdravotní péči či vzdělávání. Zhruba polovina firem na českém trhu poskytuje minimálně jeden z těchto příspěvků.

⁵ Sovová, E. Jaké benefity mohou firmy poskytovat [online]. [cit. 27. 2. 2008]. Dostupné z: < <http://www.penize.cz/43176-jake-benefity-mohou-firmy-poskytovat> >

K dalším výhodám, které v rámci motivačních systémů firmy nabízejí, patří pitný režim (53 %) nebo dovolená navíc poskytovaná 42 % zaměstnavateli. K méně časté formě zaměstnaneckých výhod patří překvapivě vlastní produkty společnosti (26 %) nebo dárkové poukázky, které využívá 25 % firem.⁶

Obrázek 4. Nejčastěji poskytované benefity v České republice



Zdroj: Výzkum TNS AISA pro Sodexho Pass ČR, a.s.

Konkurence na trhu a nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce nutí zaměstnavatele k nabídce a realizaci dalších nových výhod, které budou dostatečně atraktivní pro klíčové zaměstnance firmy. Relativně nové druhy benefitů jsou placené dny volna na překonání krátkodobé nemoci nebo na vyřízení osobních záležitostí. Velké

⁶ BOTKOVÁ, M. Zaměstnanecké výhody a jejich využití ve firmách v České republice a na Slovensku. In Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

společnosti v poslední době svým zaměstnancům umožňují využívat firemní mateřské školky nebo alespoň dětský koutek. České firmy se tak pomalu přibližují západní Evropě, kde jsou tyto benefity naprosto běžné. Je možné se setkat i s novinkou, kdy jednu pozici zastávají například dvě ženy na mateřské dovolené.⁷

2.4.1. Příspěvky na stravování

Podle Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) je zaměstnavatel povinen umožnit svým zaměstnancům stravování během pracovní doby. Jestliže neprovozuje vlastní stravovací zařízení, řeší tuto problematiku prodejem stravenek. Zaměstnavatel zakoupí stravenky od firmy, která se jejich prodejem zabývá, a se slevou je pak prodá svým zaměstnancům. Zaměstnanci jimi mohou platit v restauračním zařízení, v obchodě s potravinami apod., které tento konkrétní druh stravenek přijímají. Firma, která stravenky vydala, je pak po odečtení provize vykoupí od restaurace nebo prodejny zpět. Firma, která stravenky vydává, získá provizi, restaurace a prodejny zákazníky, příspěvek na stravenky je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, pro zaměstnance je to získaná částka, která nepodléhá dani z příjmu ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění.

V Čechách jsou různé formy příspěvků na stravování jako například závodní stravování nebo stravenky nejčastějším poskytovaným benefitem. „Stravování poskytuje nebo na něj přispívá svým zaměstnancům 89 % soukromých firem a 94 % státních institucí“.⁸ Nejen výše mzdy, ale i nominální hodnota stravenek v průběhu let neustále roste. Jen za poslední čtyři roky se medián, tj. nejčastěji poskytovaná hodnota, zvýšil o téměř 20 Kč. [19]

⁷ BOTKOVÁ, M. Zaměstnanecké výhody a jejich využití ve firmách v České republice a na Slovensku. In Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

⁸ Buršík, L. Stravenky: jednička mezi tuzemskými benefity [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.finance.cz/zpravy/finance/152758-stravenky-jednicka-mezi-tuzemskymi-benefity/> >

Stravenky jsou v současné době brány jako samozřejmost. Dříve se za stravenky dalo koupit prakticky cokoliv včetně alkoholu. Používání stravenek k účelu, pro které jsou vydávány, bylo proto legislativně upraveno. Lze je použít pouze ke koupi jídla v restauracích, rychlých občerstveních, popř. k nákupu potravin a nealkoholických nápojů v obchodech. Částka, kterou je možné nákup v obchodě hradit stravenkami, je omezena na použití maximálně pěti kupónů.⁹

2.4.2. Penzijní a životní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění zaujímá třetí místo v žebříčku poskytovaných benefitů v České republice, příspěvek na životní připojištění, společně s příspěvkem na vzdělání a studijní volno, místo 8. až 10. Obě formy příspěvků jsou za určitých podmínek stanovených zákonem (viz. kap. 3.1.1.) pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance jsou osvobozeny od sociálního a zdravotního pojištění. Nová právní úprava platná od 1.1.2008 přinesla významné změny pro poskytování příspěvku na oba typy pojištění.

Dle šetření APF ČR k 31.12.2005 získalo příspěvek zaměstnavatele 780 210 připojištěných, zatím co k 31.12.2006 to bylo již 842 075 připojištěných. Průměrná výše příspěvku zaměstnavatele k uvedenému datu byla 497, Kč, oproti částce 462,- Kč v roce 2005. [11]

Jak uvádí komentář Asociace penzijních fondů České republiky k vybraným ekonomickým výsledkům penzijních fondů za 3. čtvrtletí 2007 ze dne 13.11.2007, ve sledovaném období se rovněž mírně zvýšil počet účastníků s příspěvkem zaměstnavatele. K 30. září 2007 obdrželo dle šetření asociace příspěvek zaměstnavatele téměř 887 tisíc účastníků, tedy o

⁹ BOTKOVÁ, M. Zaměstnanecké výhody a jejich využití ve firmách v České republice a na Slovensku. In Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

necelých 7 tisíc více než na konci předchozího kvartálu, kdy zaměstnavatelé přispívali cca 880 tisícům připojištěných.

Tisková zpráva České asociace pojišťoven „Životní pojištění je nejdynamičtější segmentem roku“ konstatuje v oblasti životního pojištění nárůst za posledních pět let o 14%. [15] Zpráva „Životní pojištění opět přebírá štafetu“ potvrzuje další tempo růstu životního pojištění v 1. pololetí roku 2008. [16]

Ve srovnání s prvním čtvrtletím r. 2008 se nejvýrazněji zvýšilo tempo růstu u životního pojištění z 6,7 % v prvním čtvrtletí na současných 10,5 %.¹⁰

Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění je pravděpodobně benefit, který bude získávat stále větší oblibu u zaměstnanců.

2.4.3. Nápoje na pracovišti

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ukládá v § 101 zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, tuto povinnost dále konkretizuje. Zaměstnavatel je povinen zajistit zásobování pitnou vodou v množství postačujícím pro potřeby pití zaměstnance a zajištění předlékařské pomoci a teplou tekoucí vodou pro zajištění osobní hygieny zaměstnance (§53). Postačující množství Zákoník práce ani jiné předpisy neřeší. Obvykle se počítá s jedním litrem pitné vody pro jednoho zaměstnance při osmihodinové pracovní směně. Pojem „pitná voda“ je definován v Zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů. Definici pitné vody nevyhovují některé minerální a ochucené vody, džusy, čaje apod. Hodnota nealkoholických nápojů

¹⁰ Česká asociace pojišťoven, Životní pojištění opět přebírá štafetu [online]. [cit. 23. 9. 2008]. Dostupné z: < <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/zivotni-pojisteni-opet-prebira-stafetu/> >

poskytovaná zaměstnavatelem je pro zaměstnance osvobozena od daně pouze v případě, že nápoj konzumuje na pracovišti. Poskytování jiných nápojů než nealkoholických na pracovišti není povoleno.

Daňově neuznatelné pro zaměstnavatele jsou rovněž náklady na zajištění pitného režimu, kdy zaměstnavatel poskytne zaměstnanci peněžní prostředky na nákup nápojů ke konzumaci na pracovišti. V tomto případě se nejedná o nepeněžní plnění a příspěvek podléhá dani ze závislé činnosti zaměstnance. [10]

2.4.4. Služební auto k soukromým účelům

Podle výše uvedeného průzkumu firmy Sodexho uvedlo zaměstnanecký benefit ve formě poskytnutí služebního auta i k soukromým účelům 45% respondentů. Daňová úprava platná od 1.1.2008 přinesla změny i v této oblasti poskytovaných benefitů. Zákon o daních z příjmů řeší také specifické případy, jako poskytnutí najatého vozidla, využívání více vozidel, využívání jednoho vozidla více zaměstnanci aj. I když používání služebního vozidla k soukromým účelům zaměstnance finančně zatěžuje, je to benefit vítaný a na některých pracovních pozicích již zcela běžný. Pro zaměstnance nejsou zanedbatelné ani úspory vlastních prostředků na provoz a údržbu vozidla soukromého.

Pro zaměstnavatele – majitele služebního vozidla, přinesla nová daňová reforma od 1. 1. 2008 také změnu v odpisování dlouhodobého hmotného majetku. Byla zrušena odpisová skupina 1a, podle které se odpisují automobily. Automobily se nově odepisují podle odpisové skupiny 2, čímž se doba jejich odpisu prodloužila ze čtyř na pět let. Prodloužení se vztahuje na všechny automobily, které nebyly k 1.1.2008 úplně odepsány. Zároveň byl zrušen limit pořizovací ceny osobního auta 1,5 mil. Kč a lze je odepisovat bez ohledu na jejich pořizovací cenu.

2.4.5. Příspěvek na vzdělávání

Možnost dalšího profesního růstu, rozšiřování kvalifikace a finanční podpora zaměstnavatele se stává i u nás vítaným a žádaným zaměstnaneckým benefitem. Oproti ostatním členským zemím Evropské unie má Česká republika v této oblasti značné rezervy.

Financování dalšího vzdělávání a profesního růstu má různé podoby a jeho rozsah se v jednotlivých zemích velmi liší, a to i mezi členskými zeměmi Evropské unie.

Mezi Dánskem a Itálií, které zahajují a uzavírají žebříček srovnávaných zemí, je v rozsahu dalšího profesního vzdělávání značný rozdíl. Česká republika je z tohoto hlediska v poslední čtvrtině žebříčku. Lidé s vyšší úrovní počátečního vzdělávání mají větší zájem vzdělávat se celoživotně a naopak. Nejvíce se dalšího profesního vzdělávání účastní lidé ve věku od 25 let do 34 let.

V Německu jsou jedním z hlavních zdrojů financování dalšího profesního vzdělávání daňové úlevy a půjčky na vzdělávání, Británii často využívají osobní vzdělávací účty, v některých zemích (Německo, Belgie, Rakousko) jsou časté poukázky na vzdělávání, k nejvíce rozšířeným patří využívání fondů na podporu vzdělávání (Francie, Nizozemí, Itálie, Maďarsko, Slovinsko).

Mezi Českou republikou a většinou jiných evropských zemí jsou rozdíly v koncepci a financování dalšího profesního vzdělávání. Česká republika patří totiž mezi stále menší skupinu zemí, které ponechávají vývoj dalšího profesního vzdělávání z velké části na uvážení zaměstnavatelů. [14]

2.4.6. Sport, kultura, rekreace, zdraví

Příspěvky na kulturní a sportovní vyžití zaměstnanců uvádí průzkum Sodexho u 35% respondentů. Oblíbené jsou příspěvky ve formě poukázek, protože i tyto benefity může zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat formou nepeněžního plnění, jinak by podléhaly na straně zaměstnance zdanění a odvodům na zdravotní a sociální pojištění. Příspěvky na sport se poskytují často jako permanentky do posiloven, bazénů a jiných sportovních zařízení, příspěvky na kulturu mohou být ve formě předplatného nebo vstupného, možné jsou také poukázky na zájezdy a rekreace. Maximální hodnota příspěvku na rekreaci nebo zájezd je pro zaměstnance limitována hodnotou 20 000 Kč za rok. Benefitem může být i příspěvek na očkování např. proti chřipce.

2.4.7. Zvýhodněné půjčky

Poskytnutí zvýhodněné půjčky je dalším zaměstnaneckým benefitem, který může zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytnout. Půjčky jsou poskytovány obvykle za výhodnějších podmínek, než by půjčku ve stejné výši poskytla banka. Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci půjčku na překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč nebo na bytové účely do výše 100 000 Kč, je tato půjčka z pohledu zaměstnance osvobozena od daní z příjmu. Vyšší limit povoluje zákon v případě, že je půjčka poskytnuta v souvislosti s postižením živelnou pohromou. V tom případě může být poskytnuta půjčka do výše 1 000 000 Kč na bytové účely a do výše 200 000 Kč na řešení tíživé finanční situace.

Pokud půjčky poskytnuté na bytové účely nebo k překlenutí tíživé finanční situace převyšují uvedený limit, považuje se pro daňové účely za příjem zaměstnance peněžní

zvýhodnění, které mu poskytl zaměstnavatel. Stejně je tomu u všech půjček poskytnutých zaměstnanci na jiné účely.¹¹ Ve všech uvedených případech se jedná o půjčky návratné.

2.4.8. Nepeněžní benefity

Nepeněžní benefity, které zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat, mají rozličné formy. [23]

Oblíbeným nepeněžním benefitem se ve stále větší míře stává benefit ve formě dovolené navíc. Zákonných dvacet dnů dovolené za rok může zaměstnavatel navýšit i o několik týdnů. Horní hranici zákon nestanoví. Standardem se stává 25 dní placené dovolené.

Stále častěji se i u nás poskytuje zaměstnancům tzv. volno pro zařizování (Free days). Zaměstnavatel umožní zaměstnancům využít jednoho dne pro zajištění osobních potřeb, jako jsou návštěvy lékařů, jednání na úřadech apod. Takový volný den se zaměstnanci do vybrané dovolené nezapočítá. [23]

Volnu pro zařizování se podobá volno na léčení (Sick days). Vychází z předpokladu, že včasné kratší léčení je výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnanec dostane například dva dny volna na intenzivní léčení přicházejícího nachlazení bez toho, aby musel předkládat potvrzení od lékaře.¹² Pružnou pracovní dobu a práci z domu umožňují někteří zaměstnavatelé v případech, kdy není nezbytně nutná přítomnost pracovníka na pracovišti a záleží především na výkonu pracovníka. Oba tyto benefity oceňují především matky s malými dětmi. [23]

¹¹ Macháček, I. Benefitem je i výhodná půjčka [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.profit.cz/benefitem-je-i-vyhodna-pujcka/22066.html> >

¹² Ruml, M. Když peníze nejsou všechno [online]. [cit. 18. 3. 2008]. Dostupné z: < <http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/> >

2.4.9. Další benefity

Zaměstnavatelé v České republice si uvědomují čím dál více, že je potřeba zaměstnancům nabídnout určité výhody, pokud po nich chtějí vyšší produktivitu práce. Na tu má vliv také dobrá nálada a zdravý životní styl zaměstnance. Jedním ze způsobů podpory v této oblasti jsou benefity pro volný čas, životní a pracovní výročí je možné zpříjemnit benefitem ve formě dárkových poukázek apod.

Mladším zaměstnancům připadá zajímavá nabídka hlídání dětí, možnost práce z domova, příspěvky na hypotéku, sport, na vzdělání a studijní volno. Pro starší jsou zajímavější příspěvky na zdravotní péči a penzijní připojištění. Ženy nejvíce oceňují benefity jako jsou stravenky, dovolená navíc, příspěvky na zdravotní péči a kulturu. Pro lidi s nižšími příjmy je zajímavé samozřejmě zvýšení mzdy, které firmy nahrazují benefity s finančním přínosem jako jsou dárkové poukázky, příspěvky na ubytování a slevu na vlastní produkty.

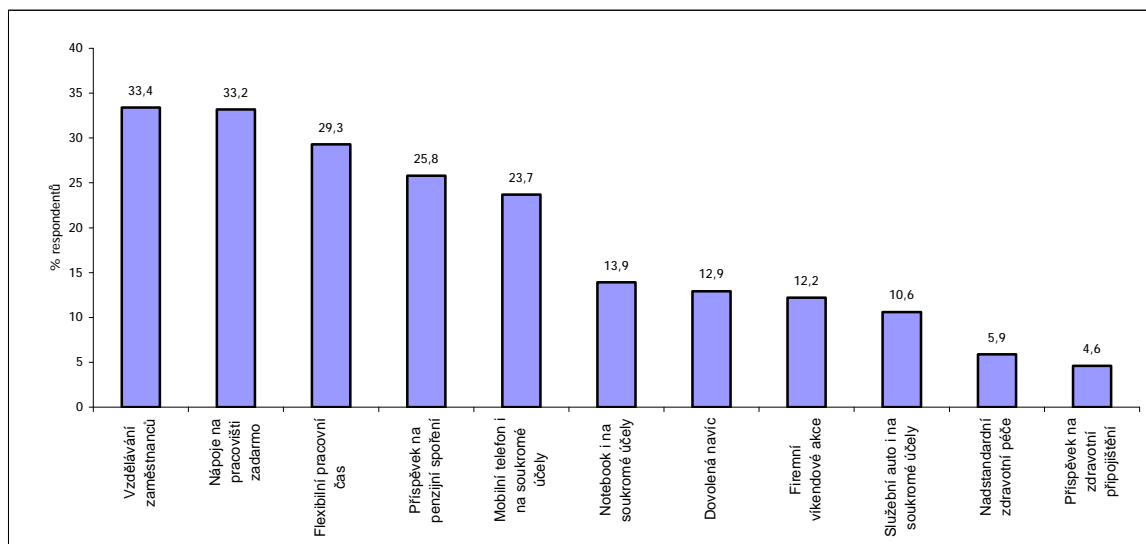
2.5. Benefity na Slovensku

Stejně jako v Čechách tak i na Slovensku zaměstnanci očekávají kromě platu i další zaměstnanecké výhody. Při výběru zaměstnání se zaměstnanci rozhodují nejen podle výšky platu. Důležitou roli zde hrají poskytované benefity. Ty jsou velmi rozmanité - od flexibilní pracovní doby přes firemní víkendové akce po sportovní aktivity (obr. 5).

Průzkum Merces, kterého se v období srpen až září 2007 zúčastnilo 23 000 respondentů, sledoval rozdělení benefitů podle krajů, vlastnictví a velikosti firem na Slovensku. Další informace byly získány z ankety na portálu Profesia.sk, které se zúčastnilo 8 500 respondentů. Průzkum a výsledky ankety ukázaly, že nejčastěji nabízejí zaměstnanecké výhody velké zahraniční firmy, které sídlí v Bratislavském kraji. Na druhém místě se umístily firmy z Košického a Žilinského kraje, nejméně benefitů mají zaměstnanci v kraji Prešovském. [12] Čím větší společnost je, tím více poskytuje pro své zaměstnance benefitů. V malých firmách převládá pitný režim a flexibilní pracovní doba, velké firmy nabízejí vzdělávání a příspěvky na důchodové spoření. Často se k tomu přidává i delší

dovolená. Velmi atraktivní, ale zatím poskytované v malé míře, jsou benefity související s nadstandardní zdravotní péčí nebo příspěvek na zdravotní pojištění.¹³

Obrázek 5. Nejčastěji poskytované benefity na Slovensku



Zdroj: Merces.sk

Z uvedeného průzkumu dále vyplynulo, že soukromé společnosti poskytují přibližně o třetinu benefitů více než společnosti státní. Je zajímavé, že v žádném průzkumu se neuvádějí benefity ve formě stravenek nebo příspěvku na stravování, které je u nás absolutně nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým benefitem. [12]

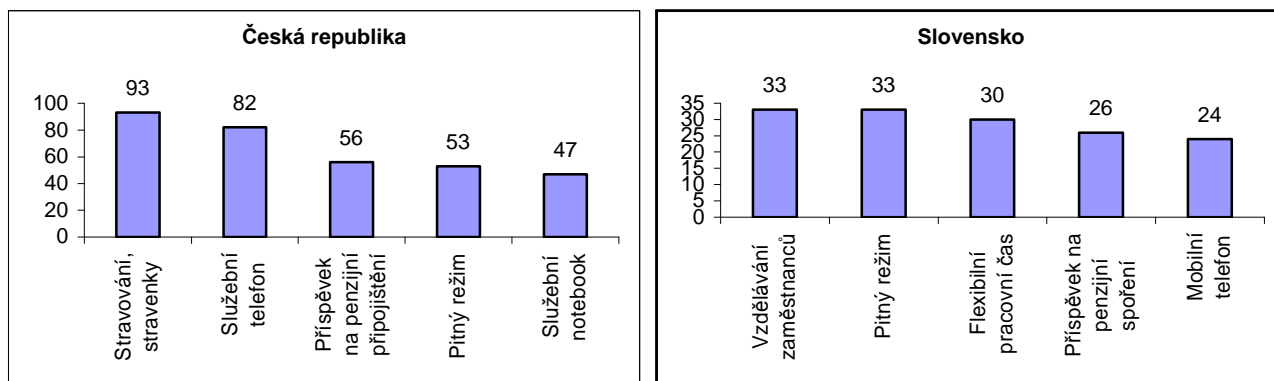
2.6. Srovnání benefitů v ČR a na Slovensku

Při srovnání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů s Českou republikou (obr. 6), kde převládají stravenky, je zajímavé, že nejčastějším nabízeným benefitem na Slovensku je vzdělávání zaměstnanců. Většinou se jedná o jazykové a odborné kurzy. Zdroj

¹³ BOTKOVÁ, M. Zaměstnanecké výhody a jejich využití ve firmách v České republice a na Slovensku. In Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

Mercedes.sk podíl příspěvku na stravování neuvádí, procentový podíl příspěvku na vzdělávání zaměstnanců je na přibližně stejné hodnotě (v ČR 35%, v SR 33%), ovšem v absolutním srovnání je příspěvek na vzdělávání na Slovensku, jak již bylo uvedeno, nejčastěji nabízeným benefitem. Poskytování nápojů na pracovišti patří v ČR i na Slovensku mezi prvních pět nejčastěji nabízených benefitů. V České republice poskytuje pitný režim 53% firem, na Slovensku 33%, což je o 20% méně.

Obrázek 6. Srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů v ČR a na Slovensku



Zdroj Česká republika: Výzkum TNS AISA pro Sodexho Pass ČR, a.s.

Zdroj Slovensko: Mercedes.sk

Průzkum TNS AISA pro Sodexho Pass ČR ve firmách v České republice i průzkum Mercedes a anketa na portálu Profesia.sk na Slovensku byly provedeny přibližně ve stejnou dobu. V České republice v listopadu 2007, na Slovensku v srpnu až září 2007, tedy získané hodnoty lze porovnávat. Jak již bylo uvedeno, průzkum na Slovensku neuvádí mezi zaměstnaneckými benefity stravenky ani příspěvek na stravování, zatímco v českých firmách je tento benefit téměř standardem, který poskytuje svým zaměstnancům na 93% dotázaných firem. V České republice stejně jako na Slovensku poskytují benefity ve větší míře a širší nabídce velké firmy oproti firmám středním a malým, určitou roli má také umístění firmy, situace na trhu práce v oblasti a přítomnost konkurenčních firem. [12]

3. Zaměstnanecké benefity z hlediska daňového systému

Zaměstnanecké benefity se staly dnes již běžnou součástí motivačních programů firem. Zájem firem získat a udržet zaměstnance požadovaných kvalit motivuje, až nutí i management firem měnit složení nabídky benefitů a nabízet benefity atraktivní, neboť mnohé benefity se staly takřka běžnými v mnoha firmách (stravenky, mobilní telefon pro vedoucí pracovníky aj.). Výsledný motivační efekt je obvykle vyšší, než kdyby zaměstnanec dostal odměnu v rámci svého platu. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, je postaven na zásadě čl. 2 odst. 4 Ústavy, že každý občan může činit, co není zákonem zakázáno a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá (známá zásada „Co není zakázáno, je povoleno“). To zakládá vysokou volnost ve sjednávání konkrétních peněžitých i nepeněžitých benefitů poskytovaných zaměstnancům. Poskytování finančních benefitů je legislativně ošetřeno a má oporu v daňovém systému České republiky. Odměňování zaměstnanců formou benefitů přináší úspory na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatelům i zaměstnancům.

3.1. Zákon o daních z příjmů

Zákon č. 586 / 1992 Sb., o daních z příjmů, který nabyl účinnosti 1.1.1993 v souvislosti se zavedením nové daňové soustavy u nás, byl celkem 92krát novelizován. S přijetím reformy veřejných financí vstoupil v platnost od 1. ledna 2008 Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů, jehož součástí jsou i novely daňových zákonů. První část nového Zákona o daních z příjmů vymezuje působnost zákona, definuje základní pojmy, zásady a principy pro vznik povinnosti platit daň, stanovení základu daně, výpočet daně a další daňové povinnosti uvádí část Společná ustanovení, dále jsou řešeny Daň z příjmů fyzických osob, Daň z příjmů právnických osob, Daň vybíraná srážkou, Zvláštní ustanovení pro vybírání daně z příjmů a Zvláštní ustanovení pro poplatníky s omezenou daňovou povinností na území ČR. Samostatnou část tvoří ustanovení k tvorbě rezerv a opravných položek. [21]

Zákon zmírňuje pokles daňových sazeb a kromě jiného řeší nově celou oblast daňově uznatelných nákladů, stanovuje pravidla pro daňovou uznatelnost nákladů a pro způsob

výpočtu daňové povinnosti. Zákon redukuje rozsah příjmů zaměstnance osvobozených od daně, daňové osvobození ponechává u nepeněžních plnění, která souvisí

- § s prohlubováním kvalifikace v zájmu zaměstnavatele (tj. plnění ve formě zajištění různých doškolovacích kursů, např. aby se zaměstnanci seznamovali s rychlým vývojem legislativy v zájmu dodržování právních norem zaměstnavatelem apod.),
- § se zajištěním stravy a nealkoholických nápojů poskytovaných ke spotřebě na pracovišti a případný náhradní způsob prostřednictvím poukázek na stravování, přičemž u zaměstnance osvobozených od daně z příjmů jen do stanoveného denního limitu,
- § nepeněžní plnění ze sociálních fondů nebo na vrub nedaňových výdajů v rozsahu umožněném právními předpisy u zaměstnanců v tzv. státní sféře a jen v rozsahu do stanoveného ročního limitu,
- § příjmy plynoucí zaměstnancům z účasti na podnikových akcích (včetně zájezdů podnikových kolektivů apod.) formou nepeněžního plnění, nikoliv však jen preferovaným zaměstnancům. Případně dalších nepeněžních plnění v závislosti na výsledcích projednání auditu výjimek.

Osvobození nebude aplikováno ve specifických případech vztahujících se k jednotlivým profesím a k výhodám (např. poskytovaných při služebním poměru, u horníků, příslušníků policie ČR a bezpečnostních sborů, nebo k výhodám poskytovaným představitelům státní moci apod.).¹⁴

Nový zákon o daních z příjmů by měl platit od roku 2010. Zákon pravděpodobně zruší některé úlevy pro firmy a zaměstnance, mezi něž patří třeba slevy na stravenky a některé zaměstnanecké benefity. [17]

¹⁴ Ministerstvo financí ČR. Aktuální témata - Reforma daňového systému [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.ucetnisvet.cz/ucetnisvet/temata/> >

3.1.1. Daňová uznatelnost nákladů

a) Stravenky

Podle §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce si zaměstnavatel může od základu daně odečíst maximálně 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin, což v současnosti představuje částku 48,30 Kč na jednu stravenku. Pokud bychom měli výhodnost stravenek vyčíslit v peněžním vyjádření, podle kalkulatoru výhodnosti společnosti Sodexo Pass, tuzemské jedničky na trhu poukázek, každá padesátikorunová stravenka přinese firmě roční úsporu 565 korun, reálný příjem zaměstnance s průměrnou mzdou se ročně zvýší o bezmála 2300 korun. [17] Příspěvkem na stravenky zaměstnanec získává příjem, který nepodléhá dani z příjmu ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnavatel může zaměstnanci přispívat i částkou vyšší než stanovených 55 % hodnoty stravenky, ale toto je možné již jen ze svého zisku po zdanění, např. ze sociálního nebo jiného fondu.

b) Penzijní a životní připojištění

Do konce roku 2007 byl příspěvek zaměstnavatele daňovým nákladem, pokud byl poukázán na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu, maximálně však do výše 3 % úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti za zdaňovací období nebo jeho část. Na straně zaměstnance byl osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti příspěvek zaměstnavatele maximálně však do výše 5 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

U soukromého životního pojištění „daňovým nákladem bylo pojistné, které hradil zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, která je oprávněna k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky podle zvláštního předpisu, maximálně však v úhrnu za jednoho zaměstnance do výše 8.000 Kč za zdaňovací období nebo jeho část za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let.

U zaměstnance byl od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozen příspěvek zaměstnavatele maximálně však do výše 12.000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele.¹⁵

Od 1. 1. 2008 dochází k daňovému sjednocení u obou typů příspěvků zaměstnavatelů. Z § 24 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZDP) byla vypuštěna speciální ustanovení řešící daňovou uznatelnost na straně zaměstnavatele, která řešila zvlášť příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a zvlášť příspěvek na pojistné na soukromé životní pojištění. Od 1. 1. 2008 je daňová uznatelnost výše uvedených příspěvků upravena v ustanovení § 24 odst. 2 písm. j bod 5 ZDP. V tomto ustanovení je řečeno, že daňovým výdajem (nákladem) jsou výdaje (náklady) na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Jinými slovy to znamená, že pokud práva zaměstnanců na příspěvek na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění budou zakotvena ve výše uvedených smlouvách či vnitřních předpisech, jsou daňovými výdaji (náklady), a to bez jakéhokoliv omezení horní hranice příspěvku. Na straně zaměstnance se jedná o osvobozený příjem ze závislé činnosti v úhrnu maximálně však do výše 24.000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele.¹⁵

Tato částka je součtem na oba typy příspěvků. Částka přesahující 24 000 Kč je již příjmem zdanitelným. Je na rozhodnutí zaměstnavatele, jestli bude zaměstnanci přispívat na penzijní nebo životní připojištění nebo zda poskytnutou částku rozdělí podle svého uvážení na částky dvě.

Dle nové úpravy smlouva na soukromé životní pojištění může být uzavřena také s pojišťovnou na území členského státu Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru, což právní úprava do konce roku 2007 neumožňovala.

¹⁵ Zralý, Z. Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění - od 1.1.2008 [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.money.cz/clanky/556194> >

c) Nápoje na pracovišti

Daňová uznatelnost nákladů na zajištění pitné vody byla podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, v některých konkrétních případech problematická. Některé finanční úřady neuznávaly za daňový náklad zaměstnavatele poskytování balené pitné vody v případech, kdy na pracoviště byla zavedena tekoucí pitná voda. Za daňový náklad ale uznávaly finanční úřady velkoobjemové automaty na pitnou vodu. Jiné nápoje než pitná voda (ochucené nápoje, džusy, čaj apod.) jsou pro zaměstnavatele náklady neuznatelné. Pro zaměstnance je požívání všech nápojů, které jim zaměstnavatel poskytuje, tedy nejen pitné vody, vždy příjmem, který je od daně osvobozen a nepodléhá ani odvodům do zdravotního a sociálního pojištění.

Nová právní úprava platná od 1.1.2008 říká, že hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti, nelze uznat jako výdaj (náklad) vynaložený na dosažení, zajištění a udržení příjmů. [10] Zaměstnavatel poskytuje nealkoholické nápoje z daňově neúčinných nákladů nebo ze sociálního fondu.

d) Služební auto k soukromým účelům

Pokud zaměstnanec využívá služební auto (motorové vozidlo) k soukromým účelům, navýší zaměstnavatel zdanitelný příjem zaměstnanci ve výši 1% vstupní ceny vozidla včetně DPH za každý kalendářní měsíc, kdy zaměstnanec služební auto k soukromým účelům má podle uzavřené smlouvy se zaměstnavatelem možnost používat. Do konce roku 2007 nebyl tento nepeněžní příjem zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění, zaměstnanec platil pouze daň. Od 1. ledna 2008 se tento nepeněžní příjem do vyměřovacího základu zahrnuje v uvedené výši 1% vstupní ceny vozidla včetně DPH, takže kromě daně musí zaměstnanec odvádět i zdravotní a sociální pojištění. [10]

e) Služební notebook a telefon k soukromým účelům

Služební notebook k soukromým účelům je benefitem, který zaměstnavatelé poskytují obvykle jen pracovníkům na vybraných pracovních pozicích. Používání notebooku pro soukromé účely je reálně neevidovatelné a zákon uznatelnost nákladů neřeší. Daňovou reformou platnou od 1.1.2008 byla snížena hranice pořizovací ceny hmotného majetku ze 40 000 Kč na 20 000 Kč, u nehmotného majetku na 40 000 Kč. Hmotný majetek s pořizovací cenou nad 20 000 Kč zákon ukládá odepisovat a nelze ho započítat jednorázově do nákladů. Toto ustanovení se týká pořizování osobních počítačů, notebooků apod.

Používání služebního mobilního telefonu firmy často řeší stanovením limitu, do jehož výše nerozlišuje, zda telefon použil ke služebním nebo soukromým hovorům. Překročení limitu považuje za hovory soukromé a příslušnou částku strhává zaměstnanci z platu.

f) Příspěvek na vzdělávání

Daňová reforma mění také předpisy pro daňově uznatelné náklady u zaměstnaneckých výhod u příspěvku na vzdělávání. Zaměstnavatel může stejně jako do konce roku 2007 jako daňově uznatelné náklady uvádět náklady na provoz vlastních vzdělávacích zařízení i výdaje na kurzy a školení, které zabezpečuje jiný subjekt. Změna nastala u zvyšování kvalifikace. Do konce roku 2007 byly daňově uznatelné náklady pro zaměstnavatele náklady na zvyšování kvalifikace, pokud tato souvisela s vykonávanou prací. Od 1.1.2008 bylo toto zvýhodnění zrušeno. Zaměstnavatel může náklady na školení daňově uplatnit jen v případě, že se jedná o dočasné prohlubování kvalifikace, které souvisí s jeho činností. Pro zaměstnance i nadále platí, že z příjmu těchto zaměstnaneckých výhod neodvádí daň ani sociální a zdravotní pojištění. Pokud zaměstnanec ale přijme takový benefit ve formě peněžní (mzda, odměna, náhrada za ušlý příjem), odvádí z poskytnuté částky daň i sociální a zdravotní pojištění.

g) Příspěvky na sport, kulturu, rekreaci, zdraví

Příspěvky zaměstnancům na sport, kulturu, rekreaci, zdraví apod. jsou na straně zaměstnavatele vždy daňově neuznatelné náklady. Zaměstnavatel je může poskytnout z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění. Z pohledu zaměstnance je poskytnutí benefitu formou příspěvku na zájezd nebo rekreaci od daně a odvodů osvobozena částka 20 000 Kč za rok a musí jít vždy o nepeněžní plnění.

h) Zvýhodněné půjčky

U zaměstnavatele nejsou půjčky daňovým nákladem a půjčka nemůže být poskytnuta z provozních nákladů, ale výlučně vyčleněných finančních prostředků u společnosti s ručením omezeným tedy ze sociálního fondu, vytvářeného v rámci rozdělení zisku po jeho zdanění nebo ze zisku po jeho zdanění.¹⁶

Půjčka poskytnutá na překlenutí tíživé finanční situace ve výši do 20 000 Kč nebo půjčka na bytové účely do výše 100 000 Kč jsou pro zaměstnance příjmem osvobozeným od daně z příjmu a nepodléhají ani odvodům do zdravotního a sociálního pojištění.

i) Nepeněžní dary

Nepeněžní dary jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu a odvodům do sociálního a zdravotního pojištění do výše 2 000 Kč za rok. Mohou být poskytnuty formou věcného daru nebo formou poukázky. Na straně zaměstnavatele se vždy jedná náklad daňově neuznatelný a může být poskytnut ze sociálního fondu nebo zisku po zdanění, pokud se na zaměstnavatele nevztahuje vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb, která stanoví podmínky poskytnutí nepeněžních darů.

¹⁶ Macháček, I. Benefitem je i výhodná půjčka [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.profit.cz/benefitem-je-i-vyhodna-pujcka/22066.html> >

4. Presentace firmy

Firmu založil její současný majitel v roce 1992, jako firmu poskytující služby v oblasti termoregulace rozvodů vody a topení. Za dobu existence firma rozšířila působnost do dalších oblastí, které s původním zaměřením souvisí - opravy a výměny rozvodů vody a topení v panelových i rodinných domech, regulace parametrů rozvodů tepla, stavební úpravy v bytech a bytových jádrech, vyúčtování spotřeby tepla, výměny plastových oken a zateplování panelových i rodinných domů. V současné době firma zajišťuje komplexní služby.

Firma poskytuje služby zákazníkům především v Ústeckém, Libereckém a Středočeském kraji. Od roku 1996 do roku 2007 měla firma dvě střediska - ve Varnsdorfu, kde je též sídlo firmy, a v České Lípě. Středisko v České Lípě bylo zrušeno a veškerá činnost je řízena ze sídla firmy ve Varnsdorfu. Ve firmě je zaměstnáno v dlouhodobém průměru 15 pracovníků v dělnických profesích a 6 pracovníků v technicko-hospodářských profesích.

Firmu řídí její majitel, některé kompetence předal managementu firmy, který za svá rozhodnutí nese plnou zodpovědnost. Základní vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tok informací a celkovou organizaci zobrazuje organizační schéma, uvedené v příloze.

Vedení firmy svolává pravidelné pracovní porady s vedoucími pracovních skupin, popř. dle potřeby svolávají pracovní porady všech pracovníků střediska. Případné připomínky a problémy ze strany pracovníků, zákazníků či dodavatelů řeší management firmy, problémy závažnějšího rázu nebo na žádost zaměstnance řeší problém majitel firmy osobně. Vždy klade důraz na korektní jednání obou zúčastněných stran. [27]

5. Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod ve firmě

Zaměstnanecké výhody, které firma svým zaměstnancům poskytuje, závisí na pracovní pozici pracovníka, některé jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu. Nejvíce

zaměstnaneckých výhod firma poskytuje svému managementu. Služební notebook a služební auto i k soukromým účelům ostatní pracovníci nedostávají. Služební telefon k soukromým účelům mají kromě pracovníků managementu také vedoucí pracovních skupin. Flexibilní pracovní dobu mohou využívat pouze pracovníci managementu a administrativy. Členové pracovních skupin a jejich vedoucí tuto výhodu z provozních důvodů a charakteru jejich práce využívat nemohou. Přehled poskytovaných zaměstnaneckých výhod podle pracovních pozic ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě

	management	vedoucí pracovních skupin	administrativní pracovníci	dělníci
nápoje na pracovišti	ano	ano	ano	ano
školení a kurzy	ano	ano	ano	ano
zvýhodněné půjčky	ano	ano	ano	ano
příspěvky na sport	ano	ano	ano	ano
firemní víkendové akce	ano	ano	ano	ano
flexibilní pracovní doba	ano	-	ano	-
služební telefon k soukromým účelům	ano	ano	-	-
služební notebook k soukromým účelům	ano	-	-	-
služební auto k soukromým účelům	ano	-	-	-
příspěvek na dopravu	-	ano	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože firma se řadí k firmám menším, zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům poměrně rozsáhlé spektrum zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji poskytovaný benefit v České republice - stravenky, firma dosud neposkytuje. V první pětici benefitů ve firmách v České republice je služební notebook s možností využití k soukromým účelům (47%), tento benefit majitel firmy poskytuje pouze managementu firmy, stejně jako služební auto, které ve výše zmiňovaném průzkumu v České republice není uváděno mezi nejčastěji poskytovanými benefity. Služební telefon k soukromým účelům mají k dispozici pracovníci managementu a vedoucí pracovních skupin. V celostátním měřítku je tento benefit na druhém místě (82%) z nejčastěji poskytovaných benefitů. Příspěvek na školení a kurzy poskytuje majitel firmy zaměstnancům v závislosti na aktuální potřebě firmy. Pokud se zaměstnanec firmy ocitne v tíživé životní situaci, majitel firmy je ochoten poskytnout zvýhodněnou půjčku všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici ve firmě. Ve výše

uváděném průzkumu poskytuje zvýhodněné půjčky 33% zaměstnavatelů v České republice. Zajištění nápojů na pracovišti považuje majitel za naprostou samozřejmost, v celostátním měřítku přispívá na pitný režim v České republice 53% zaměstnavatelů. Příspěvek na sport mohou čerpat rovněž všichni zaměstnanci, v celostátním měřítku pouze v 31% firem. Umožnění flexibilní pracovní doby není v České republice mezi nejčastěji poskytovanými benefity, ve firmě je toto umožněno pouze managementu a administrativě.

6. Analýza zaměstnaneckých výhod ve firmě

Zaměstnanecké výhody mají především motivovat zaměstnance, proto zaměstnavatel potřebuje vědět, které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance jeho firmy přínosné, popř. které by uvítali. V optimálním případě jsou benefity nabízené zaměstnavatelem v souladu s potřebami zaměstnanců.

K analýze poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě jsem využila informace, které mi poskytl majitel firmy a konzultantka ve firmě a provedla jsem vlastní dotazníkové šetření, abych se seznámila s konkrétními potřebami a představami zaměstnanců firmy a mohla provést jejich analýzu z různých hledisek.

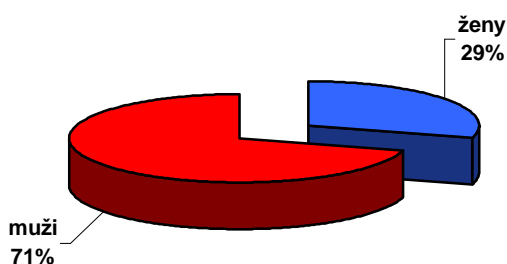
Z celkového počtu 19 zaměstnanců firmy se dotazníkového šetření pro zaměstnance zúčastnilo 17 pracovníků, kteří představují 89,5% všech pracovníků ve firmě. Bylo sledováno rovněž nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných, počet let pracovního poměru ve firmě a pohled na systém zaměstnaneckých výhod – seznámení se zaměstnaneckými výhodami, jejich vlivem na rozhodnutí pracovat ve firmě a hodnocení vlastního systému.

V dotazníku byli dotazovaní vyzváni také k návrhu změn či úprav systému zaměstnaneckých výhod ve firmě.

Zastoupení žen a mužů ve firmě

Ze všech zaměstnanců, kteří pracují ve firmě, se dotazníkového šetření zúčastnilo všech 5 žen, což představuje 29% dotázaných a 12 mužů, tj. 71% dotázaných. Ženy pracují převážně v administrativě firmy, dělnické profese zastávají výhradně muži (graf 1).

Graf 1: Zastoupení žen a mužů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření



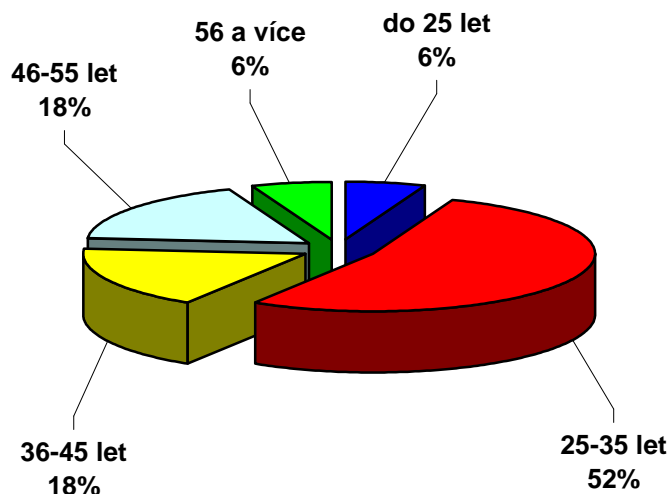
Zdroj: Vlastní zpracování

Věkové složení zaměstnanců firmy

Věkové složení dotazovaných pracovníků firmy bylo pro potřeby dotazníkového šetření rozděleno do pěti kategorií. Z šetření vyplynulo, že nejvíce je ve firmě zastoupená věková kategorie 25-35 let, zaměstnanci této kategorie tvoří více než polovinu všech respondentů (52%).

Kategorie 36-45 let a kategorie 46-55 let je zastoupena rovným dílem 18%, rovněž v kategorii nejmladších a nejstarších zaměstnanců je počet stejný. V celkovém součtu je ve firmě zaměstnáno 76% pracovníků do 45 let (graf 2).

Graf 2: Věkové složení dotazovaných pracovníků



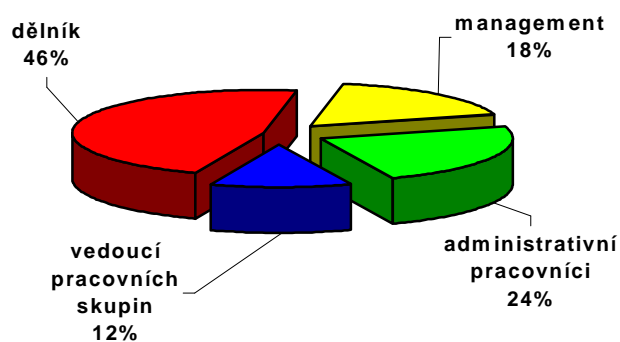
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení pracovních pozic ve firmě

Manažerské pozice zaujímají v celkovém rozložení pracovních pozic 18%, v administrativě firmy pracuje 24% dotazovaných zaměstnanců firmy.

Vedoucí pracovních skupin a skupiny dělníků představuje dohromady dělnické profese, přičemž vedoucích pracovních skupin je 12% z celkového počtu, dělníků 46%. (graf 3).

Graf 3: Zastoupení dotazovaných podle pracovní pozice ve firmě



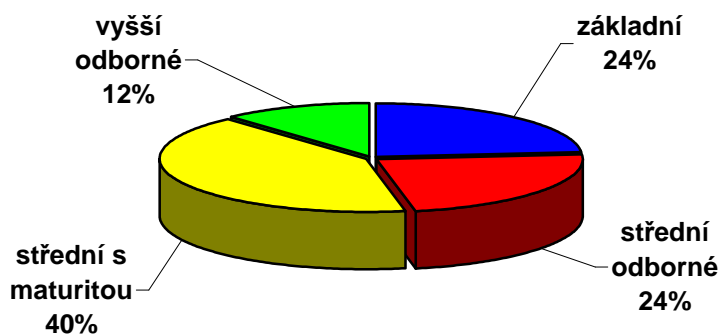
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy

Manažerské pozice zastávají dva pracovníci s vyšším odborným vzděláním (12%) a jeden pracovník se středním vzděláním s maturitou.

Střední odborné vzdělání s maturitou má 40% zaměstnanců. Zaměstnanci se základním a středním odborným vzděláním představují shodně po 24%. Tito zaměstnanci pracují převážně v dělnických profesích. Vysokoškolské vzdělání nemá žádný z dotazovaných zaměstnanců firmy (graf 4).

Graf 4: Nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných zaměstnanců



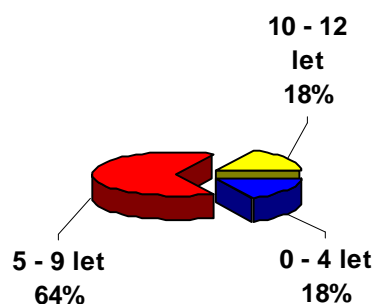
Zdroj: Vlastní zpracování

Počet odpracovaných let ve firmě

V dotazníku zaměstnanci odpovídali na otázku, jak dlouho jsou zaměstnanci firmy. Pro potřeby vyhodnocení dotazníku byl počet odpracovaných let rozdělen do tří kategorií.

V nejnižší kategorii do čtyř let pracovního poměru ve firmě a stejně tak v nejvyšší kategorii pracuje 18% pracovníků. Nejdelší pracovní poměr je u jednoho zaměstnance 12 let, naopak nejkratší pracovní poměr mezi dotázanými trvá 9 měsíců. Nejsilněji je zastoupena skupina 5-9 let pracovního poměru ve firmě, tvoří ji 64% dotázaných (graf 5).

Graf 5: Zastoupení dotazovaných podle počtu odpracovaných let ve firmě



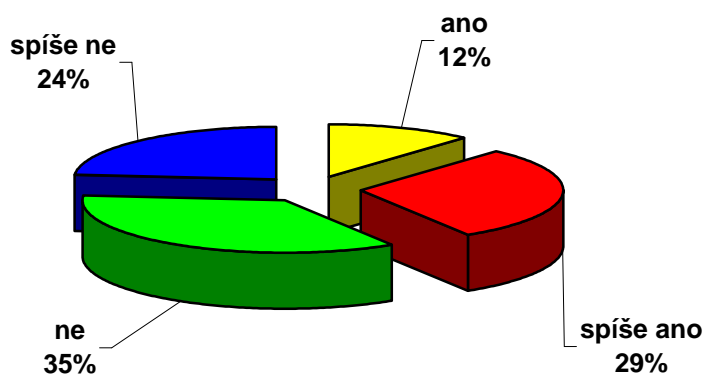
Zdroj: Vlastní zpracování

Systém zaměstnaneckých výhod

Dle sdělení majitele firmy jsou uchazeči o zaměstnání informováni o systému zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance firmy podle pracovní pozice, o kterou se ucházejí.

Respondenti dotazníkového šetření na všech pracovních pozicích ovšem uvádějí s výjimkou pouze jednoho případu dělnické profese, že při přijímacím pohovoru s výhodami pro zaměstnance seznámeni byli. V otázce vlivu zaměstnaneckých výhod na rozhodnutí pracovat ve firmě uvádí ano 12% dotazovaných, a spíše ano 29%, zaměstnanecké výhody neměly vliv na rozhodnutí 35% dotázaných a spíše neměly vliv u 24% dotázaných (graf 6).

Graf 6: Vliv výhod na rozhodnutí pracovat ve firmě

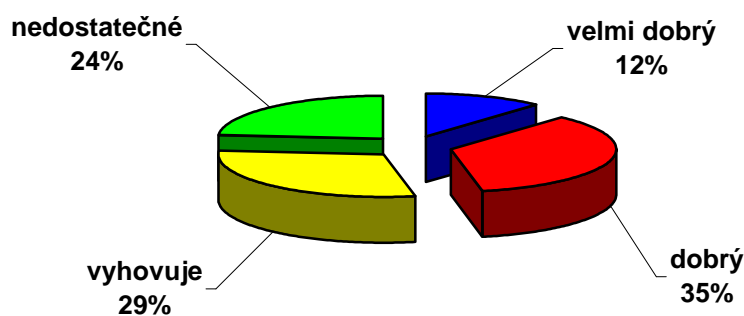


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod

Z údajů vyplývá, že za velmi dobrý nebo alespoň dobrý považuje systém zaměstnaneckých výhod ve firmě 47% pracovníků, jako vyhovující 29%. V celku tedy je se systémem výhod spokojeno 76% zaměstnanců oproti 24% se systémem nespokojených (graf 7).

Graf 7: Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh změn a úprav systému dotazovanými

K systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod se dotazovaní zaměstnanci mohli vyjádřit v bodu 6 dotazníku., kde byl prostor navrhnout změny nebo úpravy systému. Ve většině případů dotazovaní uváděli, kterou další zaměstnaneckou výhodou by uvítali, popř. jak by odměňovali pracovníky za dobrou práci.

Dvě dotazované pracovnice navrhují upravit systém tak, aby ženám i mužům byly poskytovány stejné výhody. Mají dojem, že muži mají zaměstnaneckých výhod více než ženy. V jednom případě byl uveden požadavek na změnu příspěvku na sport, který by vyhovoval i ženám.

Nejpřínosnější zaměstnanecká výhoda poskytovaná firmou

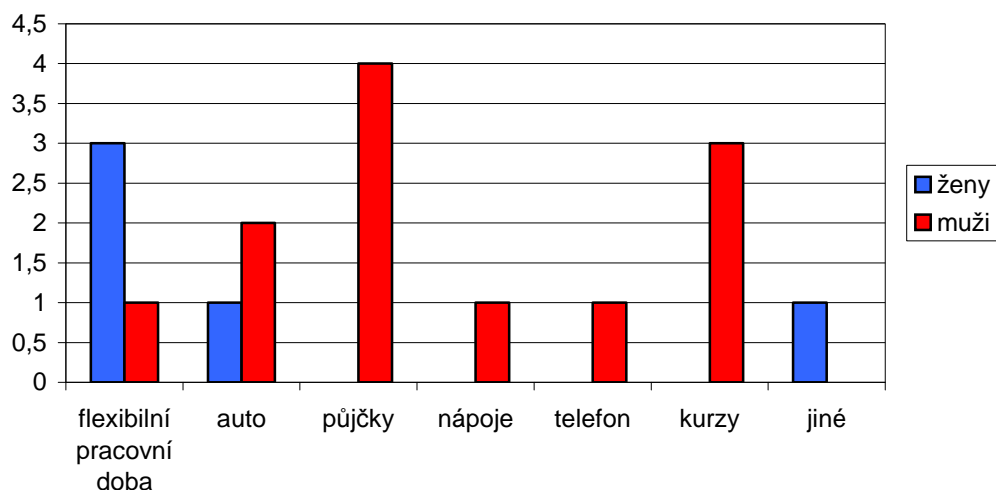
V první otázce dotazníku pro zaměstnance respondenti vybírali jednu z uvedených zaměstnaneckých výhod, kterou považují pro sebe za nejpřínosnější.

Vybírali z celkem 18-ti zaměstnaneckých výhod, které tato firma i firmy v České republice nejčastěji poskytují svým zaměstnancům (viz kapitola 2.4. Benefity v České

republice). Grafické vyhodnocení bylo provedeno z pohledu žen a mužů a je vyjádřeno počtem pracovníků (graf 8).

Graf 8: Nejpřínosnější firmou poskytované zaměstnanecké výhody

(dle pohlaví, počet pracovníků)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných žen uvedly tři z nich jako nejpřínosnější zaměstnaneckou výhodu flexibilní pracovní dobu. Z mužů tuto výhodu uvedl pouze jeden. Služební auto k soukromým účelům jako nejpřínosnější uvádějí všichni pracovníci managementu. Možnost zvýhodněných půjček je druhou nejpřínosnější výhodou, kterou zaměstnanci uvedli. V pořadí třetí nejčastější odpověď je možnost dalšího vzdělávání formou kurzů a školení.

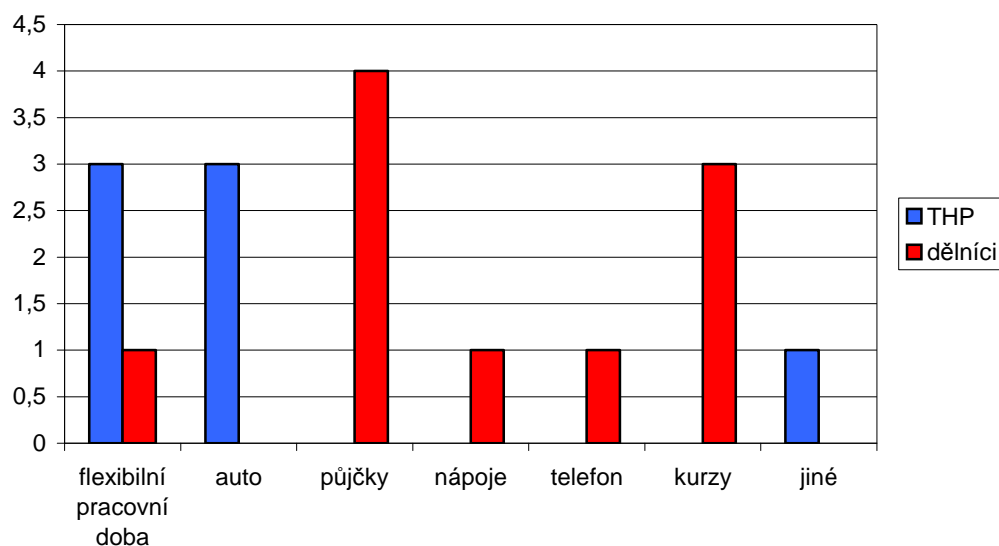
Jedna z pracovnic uvedla jako pro sebe nejpřínosnější výhodu používat na pracovišti v případě osobní potřeby internet (kategorie jiné).

Vyhodnocení nejpřínosnější zaměstnanecké výhody bylo provedeno rovněž z pohledu technicko-hospodářských pracovníků (managementu firmy a administrativních

pracovníků) a dělnických profesí (vedoucí pracovních skupin a dělníci) vyjádřené počtem pracovníků (graf 9).

Graf 9: Nejprínosnější firmou poskytované zaměstnanecké výhody

(dle pracovních pozic, počet pracovníků)



Zdroj: Vlastní zpracování

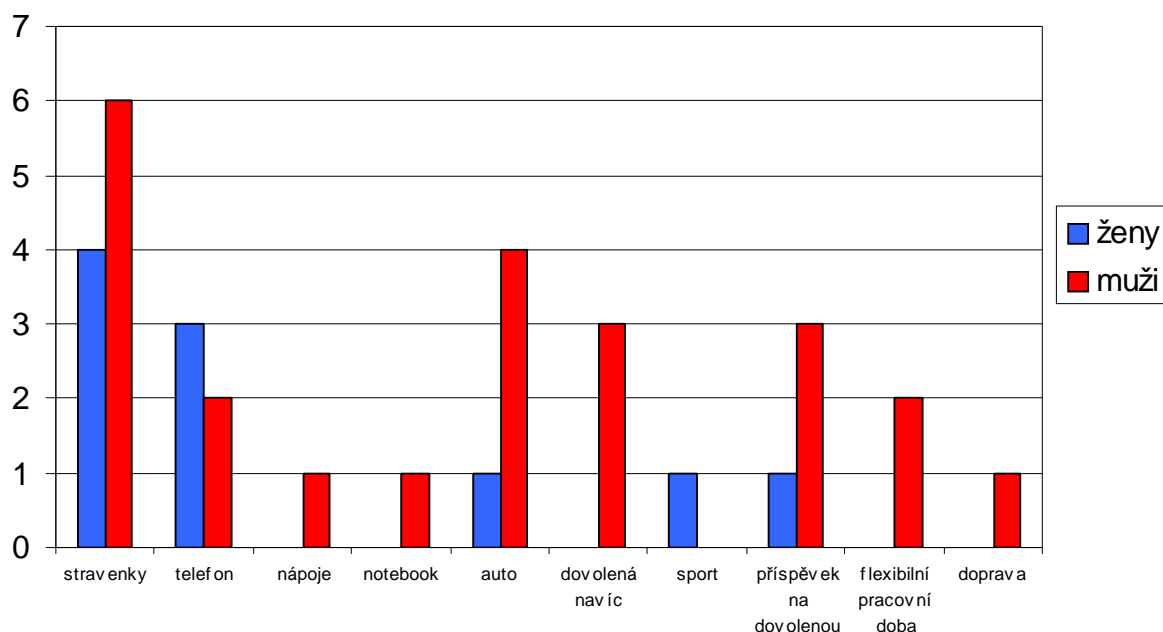
Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali

Ve druhém bodu dotazníku, „Označte další dvě zaměstnanecké výhody, které byste uvítal(a)“, dotazovaní vybírali ze stejné nabídky jako v prvním bodu dotazníku.

Grafické vyhodnocení je provedeno jako v prvním případě z pohledu žen a mužů v početním (graf 10).

Graf 10: Které další výhody by zaměstnanci uvítali

(dle pohlaví, počet pracovníků)



Zdroj: Vlastní zpracování

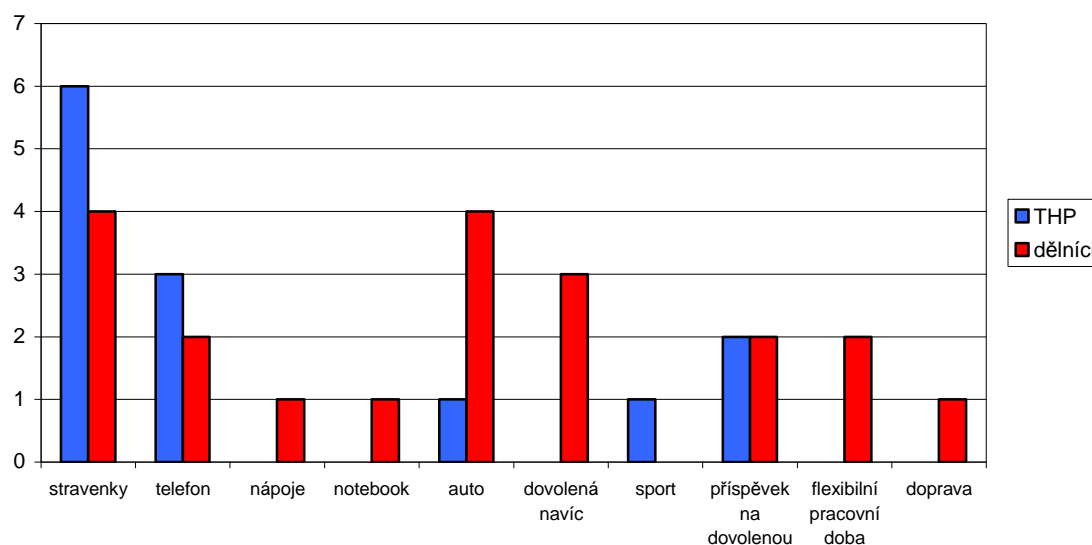
Z dotazovaných zaměstnanců uvedlo 10 z 12 zaměstnanců, že by nejvíce uvítali stravenky nebo příspěvky na stravování. V případě žen je to 80% dotazovaných, v případě mužů 50%. Zájem o zaměstnaneckou výhodu ve formě stravenek koresponduje s výsledky průzkumu firmy Sodexo (viz kapitola 2.4. Benefity v České republice), podle něhož jsou stravenky a příspěvky na stravování nejčastěji poskytovanou výhodou. Poskytuje je 93% firem v České republice.

Jako druhou nejžádanější výhodu uvádělo 60% dotazovaných žen služební telefon k soukromým účelům, zatímco muži (33%) uvedli jako druhou nejžádanější zaměstnaneckou výhodu služební auto i k soukromým účelům. Muži by si dále přáli dovolenou navíc a příspěvek na dovolenou (shodně 25%).

Ženy by uvítaly příspěvek na sport v jiné formě, než firma poskytuje. Poskytovaný příspěvek je dle jejich mínění vhodný spíše pro muže a ženám tento druh příspěvku nevyhovuje. Připomínku k příspěvku na sport uvedly dvě ženy, jedna jako výhodu, kterou by uvítala, druhá jako připomínku k systému poskytovaných výhod.(viz bod 6 dotazníku).

Graf 11: Které další výhody by zaměstnanci uvítali

(dle pracovních pozic, počet pracovníků)



Zdroj: Vlastní zpracování

Stravenky preferují především technicko-hospodářští pracovníci firmy (86%), u pracovníků dělnických profesí (40%) jsou na prvním místě stravenky shodně se služebním autem k soukromým účelům (shodně ve čtyřech případech). Tři technicko-hospodářští pracovníci firmy uvedli na druhém místě požadavek služebního telefonu k soukromým účelům (43%).

Služební auto k soukromým účelům by uvítala také jedna administrativní pracovnice. Další výhody, které by dělníci uvítali, je dovolená navíc (30%) a příspěvek na dovolenou (20%). Příspěvek na dovolenou uvádějí také dva pracovníci managementu.

Dva muži dělnických profesí by uvítali možnost flexibilní pracovní doby, což ovšem vzhledem k charakteru a organizaci práce firma nemůže této skupině pracovníků poskytovat. Příspěvek na dopravu, který firma poskytuje vedoucím pracovních skupin, by uvítal jeden z dělníků. Jedná se o pracovníka s bydlištěm v jiném městě.

Nápoje na pracovišti firma poskytuje, zřejmě došlo k označení této výhody omylem. Služební notebook k soukromým účelům by uvítal jeden zástupce z dělnických profesí.

Firma zvažuje rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o stravenky a příspěvek na dovolenou. Z dotazníkového šetření vyplývá, že stravenky nebo příspěvek na stravování by uvítal největší počet dotazovaných bez ohledu na pracovní pozici. Z tohoto pohledu se záměr firmy jeví jako přínosný. Příspěvek na dovolenou je z pohledu dotazovaných pracovníků až na čtvrtém místě.

7. Propočet nákladů zaměstnavatele na poskytnuté stravenky

Zaměstnavatel zvažuje rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve své firmě o příspěvek na stravenky. Zájem o tento benefit vyplynul i z dotazníkového šetření ve firmě. Majitel firmy zvažuje i výši hodnoty stravenek, v úvahu přicházejí stravenky v hodnotách 50 Kč, 60 Kč nebo 80 Kč.

V této kapitole jsem se proto zaměřila na propočty, které může zaměstnavatel využít při svém rozhodování. Výpočty jsem zpracovala v programu Money S3. Demoverze programu je dostupná z www.money.cz.

Níže uvedené výpočty dávají zaměstnavateli přehled:

- a) o finančním přínosu zaměstnancům ve všech pracovních kategoriích ve firmě (management, administrativní pracovníci, vedoucí pracovních skupin, dělníci) v případě:
 - že zaměstnavatel přispěje zaměstnanci na stravenky
 - že stejnou částku dostal zaměstnanec formou odměny (nebo příplatku) do výplaty mzdy
- b) o celkových nákladech na zaměstnance ve všech pracovních kategoriích ve firmě (management, administrativní pracovníci, vedoucí pracovních skupin, dělníci) v případě:
 - že zaměstnavatel přispěje zaměstnanci na stravenky

- že stejnou částku dostal zaměstnanec formou odměny (nebo příplatku) do výplaty mzdy

Výpočty jsou provedeny pro stravenky v hodnotách 50 Kč, 60 Kč, 80 Kč. Kalkulace jsou provedeny pro průměrné hrubé měsíční mzdy jednotlivých pracovních kategorií ve firmě. V tabulce propočtů nákladů zaměstnavatele není zahrnuta částka měsíčního příspěvku na stravenky, protože tato částka se zahrnuje do daňově uznatelných nákladů a skutečnou výši v korunách lze vyčíslit pouze se znalostí částky, která tvoří základ pro výpočet daně.

7.1. Stravenky 50,-Kč

Předpoklad	22 pracovních dnů v měsíci
sleva na dani na poplatníka měsíčně	2070 Kč
zaměstnanec si na každou stravenky připlácí	23 Kč
tj. měsíčně	506 Kč
příspěvek zaměstnavatele na stravenku	27 Kč (tj. 55% daňově uznatelných)
tj. měsíčně	594 Kč

Za každý měsíc tak zaměstnanec dostane stravenky v celkové hodnotě

$$506 \text{ Kč} + 594 \text{ Kč} = 1100 \text{ Kč}$$

Management

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka managementu činí 25 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka managementu a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 2.

Tabulka 2: Výpočet celkového příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,- Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	25 000,00 Kč
Sociální pojištění	-2 000,00 Kč
Zdravotní pojištění	-1 125,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-3 000,00 Kč
čistá mzda	18 875,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-506,00 Kč

Výplata na účet	18 369,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 100,00 Kč
Celkový čistý příjem zaměstnance	19 469,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	25 000,00 Kč
Sociální pojištění	6 500,00 Kč
Zdravotní pojištění	2 250,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	33 750,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 19 469 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 33 750 Kč.

S finanční částkou 594,- Kč v odměnách

Výpočet čisté mzdy pracovníka managementu a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 594 Kč v odměnách, uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: Výpočet příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	25 594,00 Kč
Sociální pojištění	-2 048,00 Kč
Zdravotní pojištění	-1 152,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-3 120,00 Kč
čistá mzda	19 274,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	25 594,00 Kč
Sociální pojištění	6 654,44 Kč
Zdravotní pojištění	2 304,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	34 552,44 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 19 274 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 34 552,44 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 195 Kč více, tj. 2145 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 802 Kč, tj. 8822 Kč za rok.

Administrativa

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka administrativy činí 15 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka administrativy a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 4.

Tabulka 4: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	15 000,00 Kč
Sociální pojištění	-1 200,00 Kč
Zdravotní pojištění	-675,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-975,00 Kč
čistá mzda	12 150,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-506,00 Kč

Výplata na účet	11 644,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 100,00 Kč
čistý příjem zaměstnance	12 744,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	15 000,00 Kč
Sociální pojištění	3 900,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 350,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	20 250,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 12 744 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 20 250 Kč.

S finanční částkou 594,- Kč v odměnách

Výpočet čisté mzdy pracovníka managementu a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 594 Kč v odměnách, uvádí tabulka 5.

Tabulka 5: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	15 594,00 Kč
Sociální pojištění	-1 248,00 Kč
Zdravotní pojištění	-702,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 095,00 Kč
čistá mzda	12 549,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	15 594,00 Kč
Sociální pojištění	4 054,44 Kč
Zdravotní pojištění	1 404,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	21 052,44 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 12 549 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 21 052,44 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 195 Kč více, tj. 2145 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 802 Kč, tj. 8822 Kč ročně.

Vedoucí pracovní skupiny

Průměrná měsíční hrubá mzda vedoucího pracovní skupiny činí 20 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka managementu a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 6.

Tabulka 6: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	20 000,00 Kč
Sociální pojištění	-1 600,00 Kč
Zdravotní pojištění	-900,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 980,00 Kč
čistá mzda	15 520,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-506,00 Kč

Výplata na účet	15 014,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 100,00 Kč
Celkový čistý příjem zaměstnance	16 114,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	20 000,00 Kč
Sociální pojištění	5 200,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 800,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	27 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 16 114 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 27 000 Kč.

S finanční částkou 594,- Kč v odměnách:

Výpočet čisté mzdy vedoucího pracovní skupiny a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 594 Kč v odměnách, uvádí tabulka 7.

Tabulka 7: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	20 594,00 Kč
Sociální pojištění	-1 648,00 Kč
Zdravotní pojištění	-927,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-2 115,00 Kč
čistá mzda	15 904,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	20 594,00 Kč
Sociální pojištění	5 354,44 Kč
Zdravotní pojištění	1 854,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	27 802,44 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 15 904 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 27 802,44 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 210 Kč více, tj. 2310 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 802 Kč, tj. 8822 Kč ročně.

Dělnická profese

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka v dělnické profesi činí 18 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka v dělnické profesi a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 8.

Tabulka 8: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	18 000,00 Kč
Sociální pojištění	-1 440,00 Kč
Zdravotní pojištění	-810,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 575,00 Kč
čistá mzda	14 175,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-506,00 Kč

Výplata na účet	13 669,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 100,00 Kč
Celkový čistý příjem zaměstnance	14 769,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	18 000,00 Kč
Sociální pojištění	4 680,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 620,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	24 300,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 14 769 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 24 300 Kč.

S finanční částkou 594,- Kč v odměnách

Výpočet čisté mzdy vedoucího pracovní skupiny a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 594 Kč v odměnách, uvádí tabulka 9.

Tabulka 9: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	18 594,00 Kč
Sociální pojištění	-1 488,00 Kč
Zdravotní pojištění	-837,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 710,00 Kč
čistá mzda	14 559,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	18 594,00 Kč
Sociální pojištění	4 834,44 Kč
Zdravotní pojištění	1 674,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	25 102,44 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 14 559 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 25 102,44 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 210 Kč více, tj. 2310 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 802 Kč, tj. 8822 Kč ročně.

7.2. Stravenky 60,-Kč

Předpoklad	22 pracovních dnů v měsíci
sleva na dani na poplatníka měsíčně	2070 Kč
zaměstnanec si na každou stravenku připlácí	27 Kč
tj. měsíčně	594 Kč
příspěvek zaměstnavatele na stravenku	33 Kč (tj. 55% daňově uznatelných)
tj. měsíčně	726 Kč

Za každý měsíc tak zaměstnanec dostane stravenky v celkové hodnotě

$$594 \text{ Kč} + 726 \text{ Kč} = 1320 \text{ Kč}$$

Management

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka managementu činí 25 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka managementu a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 10.

Tabulka 10: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	25 000,00 Kč
Sociální pojištění	-2 000,00 Kč
Zdravotní pojištění	-1 125,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-3 000,00 Kč
čistá mzda	18 875,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-594,00 Kč

Výplata na účet	18 281,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 320,00 Kč
čistý příjem zaměstnance	19 601,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	25 000,00 Kč
Sociální pojištění	6 500,00 Kč
Zdravotní pojištění	2 250,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	33 750,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 19 601 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 33 750 Kč.

S finanční částkou 726,- Kč v odměnách

Výpočet čisté mzdy pracovníka managementu a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 726 Kč v odměnách, uvádí tabulka 11.

Tabulka 11: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	25 726,00 Kč
Sociální pojištění	-2 059,00 Kč
Zdravotní pojištění	-1 158,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-3 150,00 Kč
čistá mzda	19 359,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	25 726,00 Kč
Sociální pojištění	6 688,76 Kč
Zdravotní pojištění	2 316,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	34 730,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 19 359 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 34 730,76 Kč. Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 242 Kč více, tj. 2662 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 980 Kč, tj. 10780 Kč za rok.

Administrativa

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka administrativy činí 15 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka managementu a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 12.

Tabulka 12: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	15 000,00 Kč
Sociální pojištění	-1 200,00 Kč
Zdravotní pojištění	-675,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-975,00 Kč
čistá mzda	12 150,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-594,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	15 000,00 Kč
Sociální pojištění	3 900,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 350,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	20 250,00 Kč

Výplata na účet	11 556,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 320,00 Kč
čistý příjem zaměstnance	12 876,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 12 876 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 20 250 Kč.

S finanční částkou 726,- Kč v odměnách:

Výpočet čisté mzdy pracovníka administrativy a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 726 Kč v odměnách, uvádí tabulka 13.

Tabulka 13: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	15 726,00 Kč
Sociální pojištění	-1 259,00 Kč
Zdravotní pojištění	-708,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 125,00 Kč
čistá mzda	12 634,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	15 726,00 Kč
Sociální pojištění	4 088,76 Kč
Zdravotní pojištění	1 416,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	21 230,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 12 634 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 21 230,76 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 242 Kč více, tj. 2662 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 980 Kč, tj. 10780 Kč za rok.

Vedoucí pracovní skupiny

Průměrná měsíční hrubá mzda vedoucího pracovní skupiny činí 20 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka managementu a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 14.

Tabulka 14: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	20 000,00 Kč
Sociální pojištění	-1 600,00 Kč
Zdravotní pojištění	-900,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 980,00 Kč
čistá mzda	15 520,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-594,00 Kč

Výplata na účet	14 926,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 320,00 Kč
čistý příjem zaměstnance	16 246,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	20 000,00 Kč
Sociální pojištění	5 200,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 800,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	27 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 16246 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 27 000 Kč.

S finanční částkou 726,- Kč v odměnách

Výpočet čisté mzdy vedoucího pracovní skupiny a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 726 Kč v odměnách, uvádí tabulka 15.

Tabulka 15: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	20 726,00 Kč
Sociální pojištění	-1 659,00 Kč
Zdravotní pojištění	-933,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-2 130,00 Kč
čistá mzda	16 004,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	20 726,00 Kč
Sociální pojištění	5 388,76 Kč
Zdravotní pojištění	1 866,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	27 980,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 16 004 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 27 980,76 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 242 Kč více, tj. 2662 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 980 Kč, tj. 10780 Kč za rok.

Dělnické profese

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka v dělnické profesi činí 18 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka dělnické profese a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 16.

Tabulka 16: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	18 000,00 Kč
Sociální pojištění	-1 440,00 Kč
Zdravotní pojištění	-810,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 575,00 Kč
čistá mzda	14 175,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-594,00 Kč

Výplata na účet	13 581,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 320,00 Kč
čistý příjem zaměstnance	14 901,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	18 000,00 Kč
Sociální pojištění	4 680,00 Kč
Zdravotní pojištění	1 620,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	24 300,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 14 901 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 24 300 Kč.

S finanční částkou 726,- Kč v odměnách:

Výpočet čisté mzdy pracovníka v dělnických profesích a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 726 Kč v odměnách, uvádí tabulka 17.

Tabulka 17: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	18 726,00 Kč
Sociální pojištění	-1 499,00 Kč
Zdravotní pojištění	-843,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-1 725,00 Kč
čistá mzda	14 659,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	18 726,00 Kč
Sociální pojištění	4 868,76 Kč
Zdravotní pojištění	1 686,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	25 280,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 14 659 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 25 280,76 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 242 Kč více, tj. 2662 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 980 Kč, tj. 10780 Kč za rok.

7.3. Stravenky 80,-Kč

Předpoklad	22 pracovních dnů v měsíci
sleva na dani na poplatníka měsíčně	2070 Kč
zaměstnanec si na každou stravenku připlácí	36 Kč
tj. měsíčně	792 Kč
příspěvek zaměstnavatele na stravenku	44 Kč (tj. 55% daňově uznatelných)
tj. měsíčně	968 Kč

Za každý měsíc tak zaměstnanec dostane stravenky v celkové hodnotě

$$792 \text{ Kč} + 968 \text{ Kč} = 1760 \text{ Kč}$$

Jedna z možností, o které majitel uvažuje, je poskytnout stravenky v hodnotě 80 Kč pouze pracovníkům managementu.

Management

Průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka managementu činí 25 000 Kč. Výpočet celkového příjmu pracovníka managementu a nákladů zaměstnavatele uvádí tabulka 18.

Tabulka 18: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 80,-Kč

Zaměstnanec

Hrubá mzda	25 000,00 Kč
Sociální pojištění	-2 000,00 Kč
Zdravotní pojištění	-1 125,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-3 000,00 Kč
čistá mzda	18 875,00 Kč
Příspěvek zaměstnance na 22ks stravenek	-792,00 Kč

Výplata na účet	18 083,00 Kč
Stravenky 22 ks	1 760,00 Kč
Celkový čistý příjem zaměstnance	19 843,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	25 000,00 Kč
Sociální pojištění	6 500,00 Kč
Zdravotní pojištění	2 250,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	33 750,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čistý příjem zaměstnance činí 19 843 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 33 750 Kč.

S finanční částkou 968,- Kč v odměnách

Výpočet čisté mzdy pracovníka managementu a náklady zaměstnavatele, pokud by dostával částku jako příspěvek zaměstnavatele na stravenky ve výši 968 Kč v odměnách, uvádí tabulka 19.

Tabulka 19: Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna

Zaměstnanec

Hrubá mzda	25 968,00 Kč
Sociální pojištění	-2 078,00 Kč
Zdravotní pojištění	-1 169,00 Kč
Daň z příjmu po slevě	-3 195,00 Kč
čistá mzda	19 526,00 Kč

Zaměstnavatel

Hrubá mzda	25 968,00 Kč
Sociální pojištění	6 751,68 Kč
Zdravotní pojištění	2 337,00 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	35 056,68 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá mzda zaměstnance v tomto případě činí 19 526 Kč, náklady zaměstnavatele jsou 35 056,68 Kč.

Poskytnutím příspěvku na stravenky získá zaměstnanec o 317 Kč více, tj. 3487 Kč ročně (v době dovolené 4 týdny za rok zaměstnanec nemá na stravenky nárok). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance se sníží o 1306 Kč, tj. 14376 Kč za rok.

Majitel firmy uvažuje o stravenkách v hodnotě 80,- Kč pouze pro pracovníky managementu, z tohoto důvodu jsem neprováděla výpočty přínosu zaměstnancům a snížení nákladů pro zaměstnavatele pro ostatní pracovní pozice.

Shrnutí finančního přínosu poskytování příspěvku na stravenky v uvažovaných hodnotách a snížení nákladů zaměstnavatele ukazuje tabulka 20.

Tabulka 20: Shrnutí finančního přínosu zaměstnancům a zaměstnavateli

Hodnota stravenky (Kč)	Profese	Finanční přínos pro zaměstnance (Kč/měsíc)	Snížení nákladů zaměstnavatele na zaměstnance (Kč/měsíc)
50 Kč Příspěvek zaměstnavatele	Management	195	802
	Administrativa	195	802
594 Kč	Vedoucí pracovních skupin	210	802
	Dělnické profese	210	802
60 Kč Příspěvek zaměstnavatele	Management	242	980
	Administrativa	242	980
726 Kč	Vedoucí pracovních skupin	242	980
	Dělnické profese	242	980
80 Kč Příspěvek zaměstnavatele	Management	317	1306
	Administrativa	Neuvažuje se	Neuvažuje se
968 Kč	Vedoucí pracovních skupin	Neuvažuje se	Neuvažuje se
	Dělnické profese	Neuvažuje se	Neuvažuje se

Zdroj: Vlastní zpracování

Z propočtů je patrné, že poskytnutí příspěvku na stravenky přináší zaměstnanci vyšší částku v čisté mzdě, než kdyby hodnotu příspěvku od zaměstnavatele dostal jako součást mzdy. Náklady zaměstnavatele na zaměstnance jsou při poskytování příspěvku na stravenky rovněž nižší, než kdyby zaměstnanci tuto částku přidal do mzdy. Navíc je tato částka daňově uznatelným nákladem.

7.4. Závěrečné shrnutí

Firma, ve které jsem prováděla analýzu systému zaměstnaneckých výhod, patří v celorepublikovém měřítku k menším firmám. Rozsahem zaměstnaneckých výhod, které majitel poskytuje svým zaměstnancům, ji však lze zařadit k firmám středním. Některé benefity, jako je například příspěvek na zajištění pitného režimu a v České republice ho

podle výše uvedeného průzkumu poskytuje polovina zaměstnavatelů, považuje majitel firmy za naprostou samozřejmost, podobně jako poskytuje příspěvek na sportovní vyžití a rozvoj profesního růstu všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici.

Se systémem poskytovaných výhod je podle provedeného dotazníkového šetření ve firmě spokojeno 76% zaměstnanců. Změny, které mohli dotazovaní navrhnout, se týkaly ve většině případů spíše požadavků na zvýšení přímého finančního ohodnocení než samotného systému zaměstnaneckých výhod. Některé náměty, jako například požadavek poskytnutí služebního notebooku k soukromým účelům na pracovní pozici dělníka, nemůže majitel z objektivních příčin akceptovat. Rovněž poskytování služebního vozidla k soukromým účelům pro zaměstnance na jiných pracovních pozicích než pozice managementu firmy je nereálné.

Navrhuji majiteli firmy rozšíření nabídky poskytovaných benefitů o příspěvek na stravenky, neboť analýza dotazníkového šetření ukázala, že tento benefit by uvítala také většina zaměstnanců. Majitel o rozšíření poskytovaných benefitů pro zaměstnance své firmy o příspěvek na stravenky rovněž uvažuje, z tohoto důvodu jsem zpracovala pro majitele propočet finančního přínosu zaměstnancům pro případy poskytování příspěvku na stravenky v hodnotách 50 Kč, 60 Kč a 80 Kč a pro případ, že by poskytovanou částku dostávali zaměstnanci formou odměny ve mzdě. Součástí propočtů jsou také rozdíly nákladů zaměstnavatele na zaměstnance pro případ poskytování příspěvku na stravenky a příspěvku stejné výše formou odměny. Z výpočtů je patrné, že poskytnutí příspěvku na stravenky je pro zaměstnance ve všech pracovních pozicích a vždy ekonomicky přínosnější než kdyby příspěvek zaměstnavatele dostávali formou odměny. Rovněž pro zaměstnavatele jsou v případě poskytování příspěvku na stravenky nižší náklady na zaměstnance a jejich celkové snížení se projeví ještě po započtení poskytnutého příspěvku jako daňově uznatelného nákladu.

Závěr

Náplní této diplomové práce je problematika zaměstnaneckých benefitů, které v mnoha firmách hrají důležitou roli v jejich úsilí získat a udržet zaměstnance, kteří jsou pro ni perspektivní, motivovat je k loajálnosti, vyšším pracovním výkonům, přispívat k uspokojování osobních potřeb a profesnímu růstu.

Motivovat zaměstnance jen prostým zvýšením mzdy se během vývoje ukázalo jako nedostačující a autoři motivačních teorií zahrnuli do svých teoretických prací další faktory, které pracovní výkonnost významně ovlivňují. Kromě uspokojování potřeb různých úrovní to jsou také pracovní podmínky, pocit bezpečí a jistoty, potřeba zpětné vazby, dosažitelnost stanoveného cíle apod. Odměňování pracovníků lze realizovat podle různých kritérií, která by měla být stanovena tak, aby podněcovala a motivovala k výkonu a rozvoji, vedla k souladu mezi dosažením cílů firmy a uspokojením potřeb zaměstnance. S tímto seznamují kapitoly 1 a 2.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů se v mnoha firmách v České republice, zvláště středních a velkých, stalo běžnou součástí firemní politiky. Na některých pracovních pozicích jsou před několika lety zavedené benefity dnes považované za běžný standard. Přehled a četnost nejčastěji poskytovaných benefitů u nás zveřejnila jako výsledek svého průzkumu např. společnost Sodexho, podobný průzkum na Slovensku přinesl zdroj Profesia. Poskytování zaměstnaneckých výhod je legislativně ošetřeno a má oporu v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Reforma veřejných financí, která vstoupila v platnost 1.1.2008 a jejíž součástí je i nový zákon o dani z příjmů, nově upravila také podmínky daňové uznatelnosti nákladů na zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují. Tuto kapitolu analyzuje kapitola 3.

Analýzu systému poskytování zaměstnaneckých benefitů a návrh na jejich rozšíření, včetně propočtu ekonomického přínosu zaměstnancům a nákladu zaměstnavatele, jsem provedla ve firmě Termi, s.r.o. Potřebné údaje jsem získala vlastním dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci firmy a konzultacemi s majitelem firmy a pracovníky managementu.

Zaměstnanci odpovídali celkem na 11 otázek včetně demografických údajů. Vyhodnocení bylo provedeno z pohledu mužů a žen a z pohledu pracovní pozice. Z šetření kromě jiného vyplynulo, že by zaměstnanci vcelku nejvíce uvítali příspěvek na stravenky. Na toto téma byl veden i hovor s majitelem firmy, který o zavedení stravenek uvažuje. V kapitole 7 diplomové práce jsou provedeny propočty finančního přínosu pro zaměstnance a nákladů pro zaměstnavatele pro případy poskytování stravenek v uvažovaných hodnotách 50 Kč, 60 Kč a 80 Kč a porovnání se stavem, kdy by zaměstnavatel stejnou částku poskytl zaměstnanci jako součást platu.

Získat dobré a kvalitní zaměstnance není v současné době jednoduchou záležitostí. Firma se nachází v oblasti, kde pracovních příležitostí sice není mnoho, ale zároveň není snadné najít kvalitní pracovníky, protože jde o montážní firmu, která zaměstnává především dělnické profese. Zavedení příspěvku na stravování je jednou z možností jak přispět ke stabilizaci obsazení pracovních míst, případně získat pracovníky s potřebnou kvalifikací. Za zvážení by stálo také zveřejnění poskytovaných benefitů na webových stránkách firmy a na propagačních materiálech o pracích a službách, které firma poskytuje.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] HAGEMANNOVÁ, G. Motivace, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0
- [3] KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [4] STRUTZ, H. Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1992. ISBN 3-409-13848-X
- [5] STÝBLO, J. Personální management, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-86324-43-5
- [6] VEBER, J. Management, 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5
- [7] VLACH, P., Rylová Z. Reforma daní z příjmů od roku 2008, 1. vyd. Praha: Sagit, 2008. ISBN 978-80-7208-648-1
- [8] Všeobecná encyklopedie, 5. svazek, 1. vyd. Praha: Diderot, 1999. ISBN 80-902555-7-4
- [9] WAGNEROVÁ, I. Řízení výkonnosti. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4

Zákony a nařízení vlády:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 261/2007 Sb., Zákon o stabilizaci veřejných rozpočtů
- Nařízení vlády č. 362/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Ostatní zdroje:

- [10] Andrlík, B. Daně u nápojů na pracovišti [online]. [cit. 18. 9. 2008]. Dostupné z: < <http://www.finexpert.cz/default.aspx?section=17&server=1&article=22484> >
- [11] Asociace penzijních fondů České republiky. V roce 2006 vzrostl počet penzijně připojištěných o 10 % [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/v-roce-2006-vzrostl-pocet-penzijne-pripojistenych-o-10-pct/> >
- [12] Benefity zamestnaní : Najrozšírenejšie je vzdelávanie! [online]. [cit. 6. 12. 2008]. Dostupné z: < <http://www.topky.sk/cl/7/174704/Benefity-v-zamestnani-Najrozsirenejšie-je-vzdelavanie->> >
- [13] Buršík, L. Stravenky: jednička mezi tuzemskými benefity [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.finance.cz/zpravy/finance/152758-stravenky-jednicka-mezi-tuzemskymi-benefity/>> >
- [14] Coufalík, J. Mezinárodní konference o financování dalšího profesního vzdělávání [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.topregion.cz/?articleId=4878> >
- [15] ČAP: Životní pojištění je nejdynamičtější segmentem trhu[online]. [cit. 5. 9. 2008]. Dostupné z: < <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/cap-zivotni-pojisteni-je-nejdynamictejsim/>> >
- [16] Česká asociace pojišťoven, Životní pojištění opět přebírá štafetu [online]. [cit. 23. 9. 2008]. Dostupné z: < <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/zivotni-pojisteni-opet-prebira-stafetu/> >
- [17] Frantová, L. Daňová reforma: Úlevy na odštěl [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-prijmu/danova-reforma-ulevy-na-odstrel/1001654/50697/?rtc=1> >

- [18] Keiler, M. L. Motivation versus Stimulation, Art Education, č. 9, 1959
- [19] Macháček, I. Benefitem je i výhodná půjčka [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z:
< <http://www.profit.cz/benefitem-je-i-vyhodna-pujcka/22066.html> >
- [20] Mercedes: Najčastejšie poskytovaný benefit zamestnancom je vzdelávanie [online]. [cit. 14. 10. 2008].
Dostupné z: < http://www.merces.sk/analyzy?cms_id=41429&detail=1 >
- [21] Ministerstvo financí ČR. Aktuální témata - Reforma daňového systému [online]. [cit. 14. 10. 2008].
Dostupné z: < <http://www.ucetnisvet.cz/ucetnisvet/temata/> >
- [22] Ondrová, E. Zaměstnavatelé motivují zaměstnance příspěvky [online]. [cit. 27. 2. 2008]. Dostupné z:
< <http://www.finance.cz/zpravy/finance/153194-zamestnavatele-motivuji-zamestnance-prispevky/> >
- [23] Ruml, M. Když peníze nejsou všechno [online]. [cit. 18. 3. 2008]. Dostupné z:
< <http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/> >
- [24] SODEXHO: Čechy nejvíce zajímá harmonie v životě a budoucnost [online]. [cit. 25. 8. 2008]. Dostupné z:
z: < <http://www.finexpert.cz/default.aspx?server=1&article=22105> >
- [25] Sovová, E. Jaké benefity mohou firmy poskytovat [online]. [cit. 27. 2. 2008]. Dostupné z:
< <http://www.penize.cz/43176-jake-benefity-mohou-firmy-poskytovat> >
- [26] Šíbal, J. Zaměstnanecké benefity: Motivace pro zaměstnance [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z:
< <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/> >
- [27] Termi, s.r.o. [online]. [cit. 2. 5. 2008]. Dostupné z: < <http://www.termi.cz> >
- [28] Úřad vlády ČR, MF ČR, MPSV ČR a MZ ČR, Nejoblíbenějším benefitem jsou i nadále stravenky [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.zmenyprobudoucnost.cz/prectete-si/skryte-media/nejoblibenejsim-benefitem-jsou-i-nadale-stravenky.aspx> >
- [29] Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z:
< http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180 >
- [30] Zralý, Z. Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění - od 1.1.2008 [online]. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné z: < <http://www.money.cz/clanky/556194> >

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Přehled poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě.....	46
Tabulka 2:	Výpočet celkového příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,- Kč	59
Tabulka 3:	Výpočet příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	59
Tabulka 4:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,-Kč	60
Tabulka 5:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	61
Tabulka 6:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,-Kč	62
Tabulka 7:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	62
Tabulka 8:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 50,-Kč	63
Tabulka 9:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	64
Tabulka 10:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč	65
Tabulka 11:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	66
Tabulka 12:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč	66
Tabulka 13:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	67
Tabulka 14:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč	68
Tabulka 15:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	68
Tabulka 16:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 60,-Kč	69
Tabulka 17:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	70
Tabulka 18:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - stravenka 80,-Kč	71
Tabulka 19:	Výpočet čistého příjmu zaměstnance a nákladů zaměstnavatele - finanční odměna	72
Tabulka 20:	Shrnutí finančního přínosu zaměstnancům a zaměstnavateli.....	73

Seznam grafů a obrázků

Obrázek 1.	Maslowovův pětiúrovňový model hierarchického uspořádání potřeb.....	15
Obrázek 2.	Maslowovův osmiúrovňový model hierarchického uspořádání potřeb.....	16
Obrázek 3.	Aplikace Maslowovy hierarchie potřeb v pracovní motivaci.....	17
Obrázek 4.	Nejčastěji poskytované benefity v České republice	27
Obrázek 5.	Nejčastěji poskytované benefity na Slovensku	36
Obrázek 6.	Srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů v ČR a na Slovensku	37
Graf 1:	Zastoupení žen a mužů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření	48
Graf 2:	Věkové složení dotazovaných pracovníků	49
Graf 3:	Zastoupení dotazovaných podle pracovní pozice ve firmě.....	49
Graf 4:	Nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných zaměstnanců	50
Graf 5:	Zastoupení dotazovaných podle počtu odpracovaných let ve firmě	51
Graf 6:	Vliv výhod na rozhodnutí pracovat ve firmě.....	51
Graf 7:	Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod	52
Graf 8:	Nejpřínosnější firmou poskytované zaměstnanecké výhody.....	53
Graf 9:	Nejpřínosnější firmou poskytované zaměstnanecké výhody.....	54
Graf 10:	Které další výhody by zaměstnanci uvítali.....	55
Graf 11:	Které další výhody by zaměstnanci uvítali.....	56

Seznam příloh

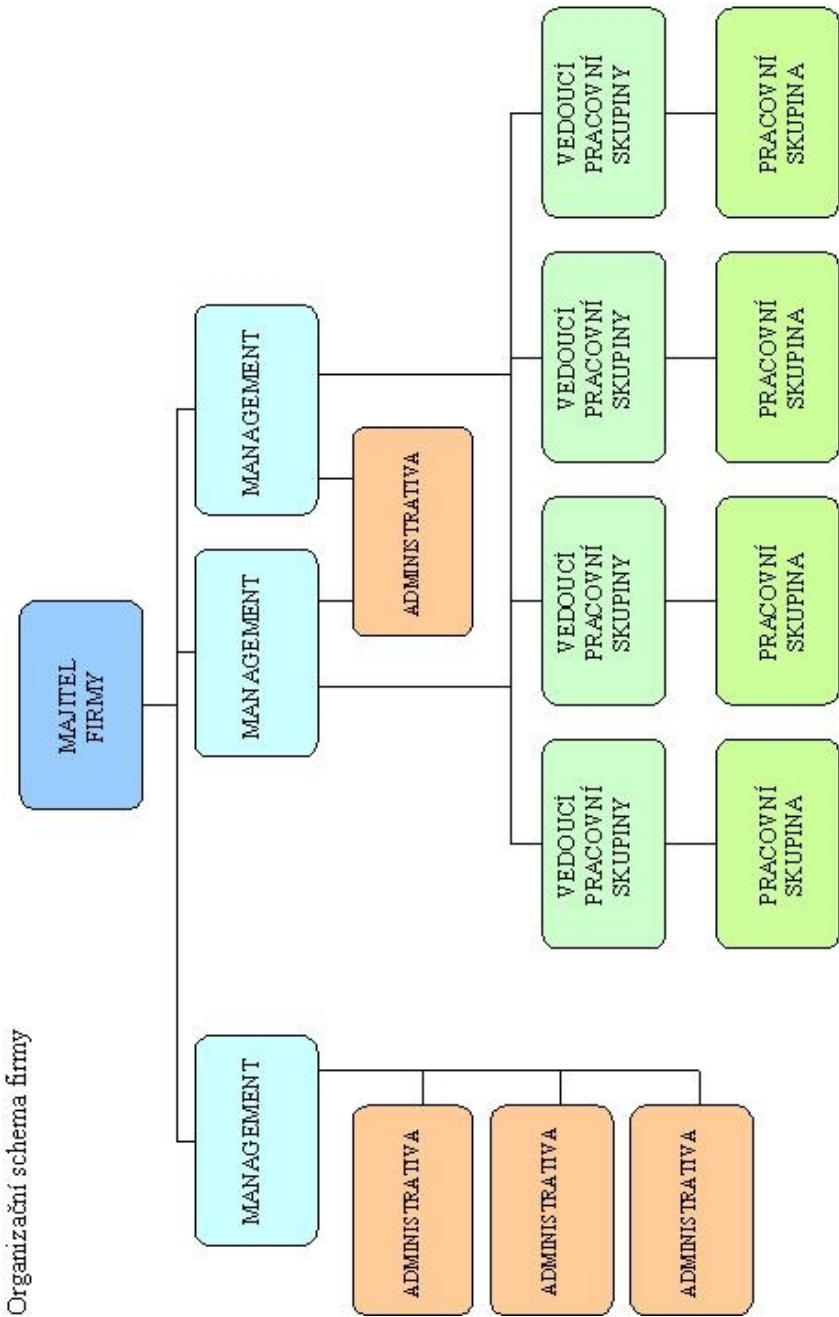
Příloha 1 (počet stran 1)

Organizační schéma firmy

Příloha 2 (počet stran 2)

Dotazník

Příloha 1



Příloha 2

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

předložený dotazník má za cíl zjistit váš pohled na zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje, resp. které byste uvítali. Dotazník je anonymní, je Vám předložen se souhlasem majitele firmy, výsledky budou zpracovány v rámci mé diplomové práce na Technické univerzitě v Liberci. Získané podněty a návrhy vyplývající z tohoto dotazníku budou použity pro firemní potřeby. Předem děkuji.

1. Ze zaměstnaneckých výhod, které od firmy dostáváte, vyberte jednu pro Vás nejprínosnější:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> stravování, stravenky | <input type="checkbox"/> školení a kurzy |
| <input type="checkbox"/> služební telefon k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní pojištění | <input type="checkbox"/> zvýhodněné půjčky |
| <input type="checkbox"/> nápoje na pracovišti zdarma | <input type="checkbox"/> příspěvky na sport |
| <input type="checkbox"/> služební notebook k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> dárkové poukázky |
| <input type="checkbox"/> služební auto k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou |
| <input type="checkbox"/> dovolená navíc | <input type="checkbox"/> flexibilní pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> zdravotní péče | <input type="checkbox"/> firemní víkendové akce |
| | <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu |
| | <input type="checkbox"/> jiné, které? |

2. Označte další dvě zaměstnanecké výhody, které byste uvítal(a):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> stravování, stravenky | <input type="checkbox"/> školení a kurzy |
| <input type="checkbox"/> služební telefon k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní pojištění | <input type="checkbox"/> zvýhodněné půjčky |
| <input type="checkbox"/> nápoje na pracovišti zdarma | <input type="checkbox"/> příspěvky na sport |
| <input type="checkbox"/> služební notebook k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> dárkové poukázky |
| <input type="checkbox"/> služební auto k soukromým účelům | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou |
| <input type="checkbox"/> dovolená navíc | <input type="checkbox"/> flexibilní pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> zdravotní péče | <input type="checkbox"/> firemní víkendové akce |
| | <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu |
| | <input type="checkbox"/> jiné, které? |

3. Byl(a) jste seznámen(a) s výhodami pro zaměstnance při přijímacím pohovoru?

☐ ano

☐ ne

4. Pokud ano, mělo to vliv na vaše rozhodnutí pracovat ve firmě?

☐ ano

☐ ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

5. Považujete systém zaměstnaneckých výhod za:

☐ velmi dobrý

☐ vyhovující

☐ dobrý

☐ nedostačující

6. Jaké změny nebo úpravy v systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod byste rád(a) navrhl(a)?

7. Pohlaví

☐ Žena

☐ Muž

8. Věk

☐ méně než 25 let

☐ 46-55 let

☐ 25-35 let

☐ 56 let a více

☐ 36-45 let

9. Označte prosím, jakou pozici zastáváte:

☐ management firmy

☐ administrativní pracovník

☐ vedoucí pracovní skupiny

☐ dělník

10. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ základní

☐ vyšší odborné

☐ střední odborné

☐ vysokoškolské

☐ střední s maturitou

11. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?